

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO TECNOLÓGICO – CTC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
CIVIL – PPGE

Roberto Luis dos Santos

SUBSÍDIOS PARA O PLANO DIRETOR VISANDO A GESTÃO
DE UM *CAMPUS* UNIVERSITÁRIO: ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia Civil.

Orientador: Prof. Roberto de Oliveira, PhD.

Florianópolis
2011

Roberto Luis dos Santos

**SUBSÍDIOS PARA O PLANO DIRETOR VISANDO A GESTÃO
DE UM *CAMPUS* UNIVERSITÁRIO: ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Civil no programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de abril de 2011.

Prof^{fa}.Janaíde Cavalcante Rocha,
Dra. Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Roberto de Oliveira, Ph. D.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Cezar Augusto Romano, Dr.
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Carlos Loch, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Jurgen Philips, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho aos meus pais e
irmão, que sempre me apoiaram. Dedico
também aos meus amigos, que por
muitas vezes não me convidaram para eventos
para que me dedicasse a este trabalho.
Dedico especialmente à minha irmã Cristiane
e minha namorada Marina, que me apoiaram e
ajudaram com paciência e generosidade
no decorrer deste trabalho
Obrigado a todos!

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor e orientador Roberto de Oliveira pelo apoio e tempo dedicado ao desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor Carlos Loch pelo auxílio durante o mestrado.

À minha irmã Cristiane dos Santos pela ajuda no trabalho.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Aos meus pais, irmãos e à minha namorada.

*“O planejamento não diz respeito a decisões futuras,
mas às implicações futuras de decisões presentes”*

Peter Drucker (1962)

RESUMO

As IES (Instituições de Ensino Superior) privadas, assim como as comunitárias no Brasil passam por diversas crises, dentre as quais: identidade, qual o perfil adotar, qual modelo de gestão ideal, qual a relação entre seu pessoal em comparação as IES públicas e qual a melhor forma de gerenciar sua estrutura administrativa e acadêmica diante da crescente expansão do ensino superior no Brasil. Esta pesquisa apresenta como objetivo geral gerar subsídios para elaboração de um plano diretor e uma gestão estratégica para o *campus* da UNIVILLE. A área de estudos é o *campus* I da Universidade da região de Joinville, a UNIVILLE, uma universidade comunitária sem fins lucrativos. A pesquisa em questão deve dar suporte para profissionais envolvidos e subsidiar dados para a elaboração dos planos diretores para universidades de perfil similar e promover uma visão micro e macro ambiental do ensino superior, suas tendências e necessidades. Caracteriza-se pelo estudo predominantemente qualitativo, baseando-se na análise do *campus* universitário. O procedimento metodológico utilizado para a coleta de dados inclui fontes primárias e secundárias. As fontes primárias deste trabalho foram obtidas através da observação da estrutura do *campus* da UNIVILLE e de sua gestão, buscando analisar de forma crítica as principais necessidades de melhorias. Também foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas realizadas com diversas pessoas ligadas a gestão e comunidade acadêmica em geral. As fontes secundárias basearam-se na análise de documentos, publicações, teses de mestrado e relatórios, onde muitos não possuem tratamento analítico. A análise dos dados possibilitou conhecer melhor o processo de planejamento da UNIVILLE, tornando possível avaliar sua evolução em relação ao *campus* universitário, suas principais dificuldades de planejamento e as principais necessidades onde a universidade está inserida.

Palavras-chave: Plano diretor, gestão universitária, universidade comunitária.

ABSTRACT

The private Higher Education Institutions, as well as the communitarian ones in Brazil have passed for several crises. Identity, what profile to adopt, what model of ideal management, what is the relationship between its staff compared to the public Higher Education Institutions and what is the best way to manage their administrative and academic structure in front of the increasing expansion of the higher education in Brazil. This research presents as general goal to develop subsidies to elaborate a managing plan and a strategical management. The field of study is the *campus* I of the University of Joinville region - UNIVILLE, a communitarian university. The research in question should give support to professionals involved in the subsidies master plans for universities with the same or similar profile and to promote a micro and macro environmental vision of higher education, their tendencies and needs/wants. It is characterized by a predominantly qualitative study, based on analysis of the universitarium *campus*. The methodological proceeding includes primary and secondary sources. The primary sources of this work were obtained through the observation of the structure of the *campus* UNIVILLE and its management, trying to analyze critically the main needs for improvements. They were also used semi-structured interviews with several people connected with the management and with the academic community in general. The secondary sources were based on analysis of documents, publications, master's theses and reports, where many do not have analytical treatment. The analysis of the data helped to understand better the process of planning of the UNIVILLE, becoming possible to evaluate its evolution over the *campus*, their main difficulties of planning and the main needs where the university is inserted.

Keywords: master plan, universitarium management, university.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução na quantidade de IES	36
Figura 2 – Avaliação institucional de uma universidade e suas dimensões	60
Figura 3 – Localização da Univille – Universidade da Região de Joinville	62
Figura 4 – <i>Campus</i> universitário	74
Figura 5 – Terreno cedido pela Prefeitura de Joinville para construção do <i>campus</i> Univille - 1968	75
Figura 6 – <i>Campus</i> universitário da Univille - 1975	75
Figura 7 – Projeto de padronização do <i>campus</i> – 1984. Início tímido de um plano diretor	76
Figura 8 – Estrutura organizacional FURJ e Univille	83
Figura 9 – Planejamento Estratégico da Univille	87
Figura 10 – Projeto fornecido pelo IPPUJ para abertura da Rua Paulo Malschitzki	92
Figura 11 – Estrutura física da universidade – <i>Campus</i> I da Univille ..	94
Figura 12 – Bicletário da Univille	97
Figura 13 – Acesso aos fundos da universidade (antigo SESI)	97
Figura 14 – Calçada I Univille	98
Figura 15 – Calçada II Univille	99

Figura 16 – Entrada da Univille – Placa de sinalização	103
Figura 17 – Espaço entre ginásios, futuramente espaço de convivência para funcionários	106
Figura 18 – Ginásio de Esportes, saúde e Lazer (Academia e piscina coberta)	107
Figura 19 – Espaço utilizado para feiras e exposições	108
Figura 20 – Praças, espaços abertos para atividades	111
Figura 21 – Jardim Botânico da Univille	112
Figura 22 – Trilhas ecológicas da Univille – Jardim botânico	113
Figura 23 – Estacionamento da Univille	115
Figura 24 – Portal de entrada de pedestres (Projeto para controle)	116
Figura 25 – Cercamento do <i>Campus</i> - controle de entrada e saída de veículos (cancelas automatizadas)	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Primeiras universidades no Brasil	33
Quadro 2 – Setores, áreas e data de conclusão	77
Quadro 3 – Áreas de uso comum no <i>campus</i> Joinville	78
Quadro 4 – Local, área de terreno e área construída no <i>campus</i> Joinville	79
Quadro 5 – Quadro de evolução do número de matrículas no <i>campus</i> Joinville	80
Quadro 6 – Relação de cursos oferecidos em 2009 no <i>campus</i> Joinville	81
Quadro 7 – Diretrizes que compõem o plano diretor	89
Quadro 8 – Número de alunos e bairros onde moram	93
Quadro 9 – Estudo - Alunos/Salas de Aula	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do número de matrículas segundo categoria administrativa no Brasil 2002-2008	37
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	25
2. OBJETIVOS	27
2.1 OBJETIVO GERAL	27
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
3. JUSTIFICATIVA	29
4. REVISÃO DE LITERATURA	31
4.1 SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES	31
4.1.1 No Mundo.....	31
4.1.2 No Brasil.....	31
4.2 Ensino Superior: histórico, crescimento e tendências	34
4.2.1 Crescimento	34
4.2.2 Ensino superior em Santa Catarina e o Sistema ACADEMIA.....	38
4.2.3 Universidade Comunitária	40
4.2.4 O Conceito de Escola	42
4.2.5 Educação como negócio e o ensino a distância.....	43
4.3. O PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR....	45
4.3.1 Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica.....	45
4.3.2 Planejamento da Universidade.....	48
4.4 PLANO DIRETOR	51
4.4.1 Estatuto da Cidade	51
4.4.2 Desenvolvimento Sustentável.....	52
4.4.3 O Plano Diretor nas Cidades.....	54
4.4.4 O Plano Diretor nas Universidades.....	55
4.4.5 O Campus Universitário	56
5. ÁREA DE ESTUDOS	61
6. METODOLOGIA DA PESQUISA	63
6.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	64
6.2 PESQUISA DOCUMENTAL.....	65
6.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	66
6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	68

7. UNIVILLE: ESTRUTURA	71
7.1 HISTÓRICO DA UNIVILLE.....	71
7.2 O <i>CAMPUS</i> UNIVERSITÁRIO DE JOINVILLE.....	73
7.3 EVOLUÇÃO FÍSICA	75
7.4 ÁREAS DE USO COMUM.....	78
7.5 ESTRUTURA GERAL.....	79
7.6 AUMENTO DA POPULAÇÃO ACADÊMICA	79
7.7 CURSOS OFERECIDOS.....	80
7.8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	81
7.9 ENSINO A DISTÂNCIA.....	83
7.10 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	84
 8. DIRETRIZES PARA O PLANO DIRETOR	 89
8.1 ACESSIBILIDADE	90
8.1.1 Transporte Público e Privado	90
8.1.2 Ciclovias	93
8.1.3 Espaços e equipamentos acessíveis a portadores de necessidades especiais	95
8.2 MOBILIDADE E INTEGRAÇÃO.....	96
8.2.1 Mobilidade interna	96
8.2.2 Sinalização	98
8.2.3 Comunicação entre setores e departamentos	100
8.3 COMPARTILHAMENTO DOS ESPAÇOS	102
8.3.1 Centro de convivência	102
8.3.2 Auditórios	103
8.3.3 Biblioteca	104
8.3.4 Equipamentos esportivos, de lazer, academias	105
8.3.5 Equipamentos culturais, exposição, feiras	106
8.3.6 Comércio e Serviços	107
8.3.7 Espaços para atividades coletivas	108
8.4 RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E ENERGÉTICA.....	108
8.4.1 Uso econômico e eficiente de energia e fontes alternativas	108
8.4.2 Destinação dos resíduos e lixo gerado pela Univille	109
8.4.3 Jardim Botânico	111
8.4.4 Arborização / paisagismo	112
8.4.5 Reciclagem de papéis	113
8.5 SEGURANÇA.....	114
8.5.1 Campus Universitário fechado	114
8.5.2 Monitoramento e Vigilância	116

8.6 QUALIDADE DO TRABALHO	117
8.6.1 Segurança do trabalhador	117
8.7 RESIDÊNCIAS, RESTAURANTES E LANCHONETES	118
8.7.1 Residência universitária para estudantes e professores	119
8.7.2 Restaurantes e lanchonetes	120
8.8 INTEGRAÇÃO COM A CIDADE	120
8.8.1 Espaços e iniciativas voltadas para o cidadão	121
8.8.2 Edificações para sediar associações em geral	121
8.9 POLÍTICA DE INFRA-ESTRUTURA GERAL	122
8.9.1 Energia elétrica	122
8.9.2 Telefonia e Links de internet	122
8.9.3 Tecnologia da Informação	123
8.9.4 Móveis e equipamentos	124
8.9.5 Edificações	125
8.9.6 Alterações de Layouts	127
8.9.7 Planejamento Permanente	128
9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	131
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135

1. INTRODUÇÃO

As universidades surgiram na Europa entre os séculos XI e XII e eram de responsabilidade da igreja. No século XVII, foi iniciado a abertura das universidades nas Américas através de colônias inglesas, francesas e espanholas nos Estados Unidos, Canadá, México e Peru, onde o estado passou a ter maior controle sobre o ensino. (MANCE, 2007).

O ensino superior no Brasil iniciou após a vinda da família real em 1808, onde foi criada a primeira faculdade do Brasil em Salvador na Bahia e era voltado para a formação técnica, defendendo principalmente os interesses das elites portuguesas que aqui se instalaram. Com a busca de uma condição de reino e a transformação em uma cultura nacional, existiu uma pressão para a ampliação do ensino superior no Brasil e várias instituições de ensino foram criadas com o objetivo de atender as necessidades de cursos profissionalizantes. (BARREYRO, 2008).

Em 1909 foi criada a escola universitária livre de Manaus, considerada a primeira universidade do Brasil, que se baseava no espírito democrático e reunia vários cursos isolados. (UFAM, 2008).

Em 1920 foi criada oficialmente a primeira universidade, a do Rio de Janeiro, reunindo diversas instituições de ensino isoladas. A universidade defendia um pensamento autônomo e a atuação em três esferas: no ensino, formando recursos humanos; na pesquisa, desenvolvendo novos conhecimentos; na extensão, realizando atividades junto à comunidade.

Após a criação da primeira universidade, outras foram criadas de forma a reunir várias instituições isoladas, entre elas: a de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e São Paulo.

Após a segunda guerra mundial, em 1945, o sistema universitário passa por um processo de expansão, modernização e tentativas de controle.

Os *campi* instalados no Brasil a partir do século XX eram baseados no modelo americano de uma pequena cidade capaz de oferecer ensino, mas também de abrigar centros de pesquisa, acolher alunos, professores, oferecer todos os serviços que qualquer cidade oferece (PINTO e BUFFA, 2009). No entanto, não foi isto que aconteceu em relação aos *campi* instalados no Brasil, que foram crescendo de forma desordenada e sem critérios.

Com a expansão das universidades, globalização, quebra do monopólio geográfico, mudança no modelo organizacional, aumento da participação do ensino privado, houve maior necessidade de planejamento e gestão educacional para obter resultados efetivos.

Com a necessidade de planejamento, a elaboração de um plano diretor para a universidade tornou-se necessário, pois através dele são estabelecidas as prioridades nas realizações dos problemas identificados a partir de um estudo sobre o espaço físico, territorial e urbano. O plano deve estar aliado ao plano diretor da cidade criando regras para o controle e normatização do crescimento físico, definindo uma perspectiva a longo prazo para o crescimento do *campus* e atendimento à comunidade acadêmica.

O plano diretor fornece as diretrizes para a implantação de intervenções necessárias para que a instituição cresça de forma harmônica e sustentável.

A universidade deve atender as necessidades e anseios locais, regionais e globais e estar atenta aos problemas habitacionais, crescimento das cidades, mobilidade, meio ambiente e dos conflitos sociais e econômicos.

A história da UNIVILLE (Universidade da Região de Joinville) e sua evolução podem ser estudadas, e com isso, identificados os principais problemas, as mudanças e necessidades, visando assim, a elaboração de subsídios para a elaboração de um plano diretor e de uma gestão estratégica buscando a sustentabilidade da universidade e do ensino superior a médio e longo prazo.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Gerar subsídios para elaboração de um plano diretor e uma gestão estratégica de um *campus* universitário.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos podem ser assim descritos:

- a. Analisar o histórico, evolução e tendências do ensino superior no Brasil;
- b. Justificar a necessidade de um plano diretor e uma gestão estratégica;
- c. Inferir as maiores necessidades da UNIVILLE em relação ao espaço físico;
- d. Formular uma proposta de gestão para um plano diretor.

3. JUSTIFICATIVA

O ensino superior no Brasil, a partir dos Decretos 2.207/97, 2.306/97 e 3.860/01, que regulamentam a lei de diretrizes e bases da educação de 1996, flexibilizou o modelo único de educação no Brasil, possibilitando a criação de modelos institucionais diferenciados exigindo das instituições de ensino superior somente a aplicação do ensino, liberando a obrigatoriedade da associação entre ensino, pesquisa e extensão, tornando-se uma exigência somente para as universidades.

A partir deste novo modelo, várias instituições de ensino superior privado passaram a se multiplicar de forma rápida e a oferecer somente o ensino voltado para o mercado de trabalho. O ensino superior privado tornou-se um negócio lucrativo e sem controle para as instituições.

Com o aumento do número de vagas e nem sempre o acompanhamento da demanda, surgiu a necessidade de um melhor planejamento, onde as instituições passaram a buscar a melhoria da qualidade de suas estruturas administrativas e acadêmicas para uma diferenciação no mercado e uma forma de garantir a captação de alunos e preenchimento de suas vagas.

Este cenário fragilizou as universidades comunitárias, como é o caso da UNIVILLE, que são instituições públicas de direito privado e seguem a mesma filosofia do ensino público, porém com estrutura administrativa de uma universidade privada, que depende quase que exclusivamente das mensalidades cobradas dos alunos, para manter a sua estrutura do *campus* universitário. Este modelo de universidade possui ainda uma herança do modelo adotado no país, no início do século XX, onde os *campi* eram concebidos como uma cidade independente e auto-suficiente.

Diante desta realidade, verificou-se a necessidade da elaboração de subsídios para o desenvolvimento de um plano diretor para a UNIVILLE, a partir dos problemas identificados no *campus* I e de vários fatores do micro e macro ambiente que exercem influências na gestão administrativa e acadêmica.

Existem várias necessidades de departamentos, setores e de toda a comunidade acadêmica da UNIVILLE em relação ao *campus*. Deve ser elaborada uma avaliação de necessidades e ações efetivas para uma gestão adequada. Todos os processos de aquisições de infra-estrutura para a universidade poderiam ser planejados de forma conjunta levando

em consideração o *campus* como um todo e a visão de futuro. A melhoria nos processos na infra-estrutura, no uso econômico das instalações, e na redução considerável dos custos torna-se uma necessidade indispensável para a sobrevivência da instituição a médio e longo prazo. O trabalho desenvolvido possibilitou uma visão mais ampla do *campus* universitário para a elaboração subsídios para um plano diretor e uma gestão estratégica adequada para a UNIVILLE.

Conforme Colombo, (2004, p.18), “as estratégias podem ser construídas para se obter um desempenho superior a média, criando e desenvolvendo uma posição exclusiva, competitiva e sustentável a longo prazo.”

Atualmente, a administração da UNIVILLE tem trabalhado no planejamento estratégico da instituição, porém deve ser previsto a elaboração de um plano diretor que direcione as expansões, melhorias de infra-estrutura e a construção de uma base de dados para uma gestão adequada de acordo com as necessidades.

Este trabalho torna-se relevante para este mestrando, por atuar na gestão de suprimentos desta instituição, onde efetua o gerenciamento de todas as aquisições de materiais, gestão de contratos, manutenção geral do *campus*, setor de transportes e almoxarifado.

Torna-se importante também pelas necessidades de melhorias visualizadas no decorrer dos últimos anos no *campus* da UNIVILLE.

O presente trabalho deve contribuir e dar subsídios para os gestores do *campus* da UNIVILLE em relação a construção de um plano diretor e propor diretrizes voltadas para a expansão adequada e sustentável do *campus* universitário.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES

Este capítulo faz um breve histórico do surgimento do ensino superior e das universidades no Brasil e no Mundo. O modelo de universidade defendia a idéia de uma organização universitária com autonomia administrativa, pedagógica, financeira diante do estado aliando o ensino, a pesquisa e a extensão, diferente do modelo de formação profissional como das instituições de ensino superior que somente oferecem o ensino.

4.1.1 NO MUNDO

As universidades surgiram na Europa entre os séculos XI e XII. Eram controladas por organizações religiosas muito rígidas e os estudos eram praticamente direcionados aos interesses da igreja (MANCE, 2007).

O movimento universitário europeu teve início nos fins do século XII, onde surgiram as primeiras e as mais importantes universidades: Bolonha, Paris, Oxford, Montpellier, Coimbra (JANOTTI, 1992).

As universidades de Bolonha e Paris foram referências e serviram de modelo para muitas outras organizadas na Europa e em outros continentes.

No início, as universidades européias eram todas religiosas e, como já citado, mantidas por entidades da igreja. A religião garantia-lhes autonomia e liberdade acadêmica (QUADROS, 1993).

No século XVII, iniciou-se a abertura das universidades nas Américas através das colônias inglesas, francesas e espanholas nos Estados Unidos, Canadá, México e Peru. As universidades exerciam um papel fundamental de formar os grandes líderes da época, (MANCE 1999).

A partir do século XX os estados passaram a ter maior controle sobre o ensino, diminuindo o controle pelas organizações religiosas.

4.1.2 NO BRASIL

O Brasil foi descoberto em 1500 e durante três séculos discutiu-se diversas vezes sobre a criação do ensino superior no país, mas nada foi

possível concretizar, pois Portugal tinha interesses políticos e econômicos em relação ao Brasil, tendo em vista que o Brasil era rica e importante colônia (VAHL, 1980).

Os primórdios da educação superior no Brasil começaram em 1572 com a criação dos cursos de Artes e Teologia no Colégio dos Jesuítas da Bahia. Depois da expulsão dessa ordem religiosa, em 1759, houve a abertura de aulas de matérias isoladas até que, em 1776, uma faculdade foi criada no Seminário dos Franciscanos no Rio de Janeiro e, em 1798, no Seminário de Olinda. CUNHA (*apud* BARREYRO, 2008).

Conforme Vahl (1980, p.32), “o início do ensino superior não religioso só teve início efetivo com a chegada da família real, em 1808, onde foram criadas as primeiras escolas superiores profissionais”.

As primeiras instituições de ensino superior não religioso, fundadas pelos portugueses no Brasil Colônia, estavam vinculadas ao império português e ligado às atividades militares, decorrentes da própria ocupação portuguesa. Elas se destinavam à formação de pessoal que os auxiliasse na construção de embarcações, usando material local; portos com o objetivo de carregar e descarregar as mercadorias de troca; fortificações que protegessem os militares; estradas que permitissem os deslocamentos para o interior das terras descobertas; minas na exploração das riquezas do subsolo; engenhos para produção de açúcar de cana e farinha de mandioca (MUNIZ, 2006).

O desenvolvimento do ensino superior esteve ligado à formação profissional e estruturado em estabelecimentos isolados persistindo durante todo o Império, embora mudando de forma: academias, faculdades, entre outros com tentativas de reuni-las, às quais não foram bem-sucedidas (BARREYRO, 2008).

Segundo Vahl (1980, p.33):

Somente em 1920 é que o governo resolveu utilizar a prerrogativa concedida pela Lei Maximiliano e criou oficialmente a primeira universidade no Brasil, através da reunião, em torno de uma reitoria, das antigas escolas e faculdades existentes no Rio de Janeiro, denominando-a de Universidade do Brasil.

Nesta época surgiram outras universidades, como a de Minas Gerais, com a fusão de algumas faculdades, em 1927, e a Universidade do Rio Grande do Sul, em 1932, apesar de continuarem a funcionar de forma isolada (BARREYRO, 2008).

Na década de 1930, foram criadas a Universidade de São Paulo (1934) e a Universidade do Distrito Federal (1935).

Segundo Cunha (*apud* Barreyro, 1980, p.16), “a fundação dessas instituições teve finalidade política. Assim, a Universidade de São Paulo foi produto da derrota da Revolução Constitucionalista de 1932, cujos seguidores a criaram para formar os quadros da oligarquia paulista”.

Os cursos superiores isolados se reuniam em torno da reitoria e conselho universitário e não através do modelo acadêmico ou administrativo, foram a base para a criação de muitas universidades no Brasil.

O modelo da USP (Universidade de São Paulo) reuniu os cursos superiores existentes no estado, tendo como base não a reitoria ou áreas administrativas, mas a Faculdade de Filosofia, Ciência e Letras, que seria o ponto de partida devido a ligação desta área de conhecimento em todas as outras dos cursos existentes e compensaria o isolamento das faculdades, que eram independentes fisicamente como academicamente. A Faculdade de Filosofia, Ciência e Letras viria integrar em uma base comum aos ensinamentos de diversas áreas do saber, sendo a porta de entrada em qualquer dos outros cursos profissionalizantes (SOUZA, 1991).

A partir de 1935, surgiu a universidade do Distrito Federal com sede no Rio de Janeiro e outras instituições em diversos estados ligadas a igreja católica.

Na tabela abaixo, segue o ano de criação das primeiras universidades no Brasil.

Quadro 1: Primeiras Universidades no Brasil

Universidade	Ano de Criação
Universidade do Rio de Janeiro	1920
Universidade de Minas Gerais	1927
Universidade Técnica do Rio Grande do Sul	1932
Universidade de São Paulo	1934
Universidade do Distrito Federal (RJ)	1935-1939

Fonte: Barreyro (2008).

Após a segunda guerra mundial, em 1945, através de um processo de abertura política, começou uma luta através dos estudantes por uma universidade pública, gratuita e de qualidade, visando a democratização e ampliação do acesso e uma proposta de universidade a serviço da sociedade.

Ocorreu neste período o desenvolvimento da indústria, urbanização, ingresso de capitais, ascensão social das classes médias e geração de maior escolarização em todos os níveis, fazendo com que as universidades atingissem um crescimento muito significativo, necessitando de um melhor controle.

4.2 ENSINO SUPERIOR: HISTÓRICO, CRESCIMENTO E TENDÊNCIAS

Este tópico aborda um histórico do crescimento das universidades no Brasil, do *campus* universitário, expansão e controles. Também aborda a expansão do ensino em Santa Catarina, a criação do sistema ACAFE, o modelo de universidade comunitária e o conceito de escola. Finalizando tem-se um enfoque em algumas tendências de mudanças no ensino privado e o ensino a distância.

4.2.1 Crescimento

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), no Brasil, o conceito do ensino superior foi definido como instituições que ministram educação superior, e são elas as universidades, faculdades, escolas e institutos sendo classificadas em públicas e privadas. As instituições públicas foram criadas, mantidas e administradas pelo poder público enquanto as instituições privadas foram criadas, mantidas e administradas pelo setor privado.

O ensino superior constitui o nível educacional após a finalização do ensino secundário e compreende os estudos de graduação e pós graduação.

A partir da República deu-se início ao ensino superior privado no Brasil, pois a Constituição de 1891 “descentralizou o ensino superior, que era exclusivo do poder central, delegando-o também para os governos estaduais e permitiu a criação de instituições privadas” BARREYRO (*apud* SAMPAIO, 2000).

As primeiras universidades privadas foram criadas por organizações religiosas católicas no Rio de Janeiro, em São Paulo e no Rio Grande do Sul (VAHL, 1980).

O início da expansão do ensino superior coincide com a institucionalização da reforma universitária, através do Decreto Lei nº 53, de 18 de novembro de 1966. Em seu artigo 1º, veda a duplicação

de meios para fins idênticos ou equivalentes e determina que as universidades federais se organizem com estrutura e métodos de funcionamento que preservem a unidade de suas funções de ensino e pesquisa e assegurem a plena utilização de seus recursos materiais e humanos (VAHL, 1980).

Em 1968, foi efetuada a reforma universitária, sob a lei, nº 5.540/68, que extingue a cátedra, eliminando a figura do catedrático como centralizador das decisões acadêmicas, uma vez que o departamento passa a existir sob o princípio da co-responsabilidade de todos os membros integrantes, unifica o vestibular passando a ser classificatório, aglutina as faculdades em universidades, visando uma maior produtividade com a concentração de recursos, cria o sistema de créditos, permitindo a matrícula por disciplina, além da nomeação dos reitores e diretores de unidade, ou chefes de departamento, dispensando a necessidade de ser do corpo docente da universidade, podendo ser qualquer pessoa de prestígio da vida pública ou empresarial.

Segundo Cunha (1999), as mudanças no ensino brasileiro foram muito rápidas nos anos 60, além da localização geográfica que foram alteradas, onde várias faculdades isoladas passaram a ser transferidas para os *campi* no subúrbio, considerando que seria necessário devido as militâncias políticas dos estudantes.

Os principais objetivos da reforma universitária foram proporcionar maior economia de recursos humanos, materiais, financeiros, além de oferecer maior racionalidade ao sistema de ensino superior e permitir a integração de todos os componentes de uma Universidade (VAHL, 1980).

A reforma universitária tentava manter o modelo único de organização das instituições de ensino superior público e privado, onde o ensino era indissociável da pesquisa e extensão.

Conforme Macedo (2005), ao longo dos anos 70 um vasto conjunto de normas e regulamentos, bem como de decisões do então Conselho Federal de Educação, viabilizaram a expansão do sistema nacional de educação superior pela criação de faculdades isoladas, evidência forte do fracasso do projeto de modelo único de organização.

A constituição de 1988 deu um passo adiante na recusa conceitual e política da possibilidade de criação de modelos institucionais diferenciados, ao estabelecer no seu artigo 207 que as universidades obedeceriam ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (MARTINS, 2000).

Em 1997, mediante os Decretos 2.207/97, 2.306/97 e 3.860/01, cujo objetivo era a regulamentação da lei de diretrizes e bases da educação de 1996, estabeleceu a liberação da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão liberando a este princípio 1.024 IES sobre um total de 1.180 IES, no ano de 2000. (MARTINS, 2000).

Os decretos definem que somente as universidades poderiam desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão, enquanto as outras instituições não universitárias ficariam livres desta exigência. A partir deste decreto houve uma flexibilização do modelo único até então adotado no Brasil.

Desde o novo modelo, as instituições de ensino superior, principalmente as do ensino privado, passaram a se multiplicar a cada ano. Com o aumento do número de vagas e nem sempre com o acompanhamento da demanda de estudantes em determinadas regiões do país, surgiu uma preocupação de diversas instituições em relação ao planejamento futuro.

Conforme o gráfico, segue o aumento das instituições de ensino superior privado no Brasil.

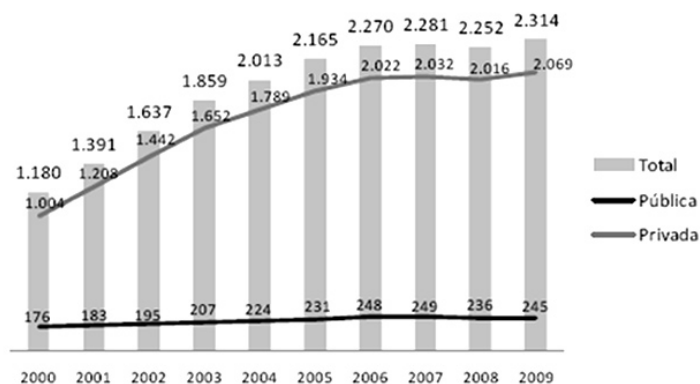


Figura 1: Evolução na Quantidade de IES

Fonte: MEC / INEP 2009.

O aumento das matrículas foi um passo importante na história do ensino superior, porém, a proliferação das instituições, que não possuem uma qualidade no ensino, professores despreparados e sem formação pedagógica apropriada, falta de metodologia de ensino, falta de políticas públicas, são situações que tornaram o ensino muito fraco e de péssima qualidade (LAMPERT, 2003).

Segue tabela comparativa das matrículas de alunos no período de 1998 à 2010:

Tabela 1: Evolução do número de matrículas segundo categoria administrativa Brasil 2002-2008

Ano	Total	%Δ	Pública								Privada	%Δ
			Total	%Δ	Federal	%Δ	Estadual	%Δ	Municipal	%Δ		
2002	3.479.913	—	1.051.655	—	531.634	—	415.569	—	104.452	—	2.428.258	—
2003	3.887.022	11,7	1.136.370	8,1	567.101	6,7	442.706	6,5	126.563	21,2	2.750.652	13,3
2004	4.163.733	7,1	1.178.328	3,7	574.584	1,3	471.661	6,5	132.083	4,4	2.985.405	8,5
2005	4.453.156	7,0	1.192.189	1,2	579.587	0,9	477.349	1,2	135.253	2,4	3.260.967	9,2
2006	4.676.646	5,0	1.209.304	1,4	589.821	1,8	481.756	0,9	137.727	1,8	3.467.342	6,3
2007	4.880.391	4,4	1.240.968	2,6	615.542	4,4	482.814	0,2	142.612	3,5	3.639.413	5,0
2008	5.080.056	4,1	1.273.965	2,7	643.101	4,5	490.235	1,5	140.629	-1,4	3.806.091	4,6

Fonte: MEC/INEP 2009.

Na tabela 1, verifica-se que a maior parte das matrículas, 3,8 milhões (74,9%), pertencem às instituições privadas. As demais matrículas estão computadas nas IES federais, estaduais e municipais, correspondendo a 12,7%, 9,7% e 2,8% do total, respectivamente. Enquanto as matrículas públicas estadual, federal e municipal possuem um crescimento estável. As instituições privadas têm procurado exibir corpos docentes devidamente qualificados (com mestrado e doutorado) a fim de comprovar a qualidade do ensino praticado em suas salas de aula. O próprio Ministério da Educação passou a exigir dessas instituições um percentual mínimo de professores com esta qualificação (BOTELHO, 2006).

A universidade no Brasil, para ser credenciada como tal, deve aliar o ensino, pesquisa e extensão, não bastando o funcionamento somente como reprodução do conhecimento. A universidade deve ser capaz de produzir conhecimento e aplicá-lo. Esta talvez seria uma das diferenças entre as universidades, que por lei devem cumprir as obrigações do ensino, pesquisa e extensão e as Instituições de ensino superior privadas que não necessitam aliar o ensino a pesquisa e extensão.

Um dos problemas enfrentados hoje é a identificação por parte do aluno em relação aos diferenciais apresentados entre as universidades e

as instituições de ensino superior privada, que não podem ser rotuladas de universidade.

Conforme Colombo (2004), cada instituição privada se apercebe agora com maior oferta de serviços, quando não do mesmo tipo e no mesmo espaço geográfico das demais, com preços diferentes, com infraestrutura diferente, com metodologias diferentes, com estratégias de mercado diferentes.

Devido as mudanças evidenciadas, o ensino superior torna-se um campo muito complexo, devido ao espaço social ocupado, a gestão do funcionamento, qualidade de ensino, variedade de pensamentos, corpo docente, capacidade científica, prestígio e reconhecimento social e simbólico dos diferentes estabelecimentos que o integram.

4.2.2 Ensino superior em Santa Catarina e o Sistema ACADE

Piazza (*apud* Hawerrot 1999, p. 39) destaca que:

O período colonial (1500 a 1882), as características econômicas existentes e as peculiaridades do sistema educacional vigente à época não proporcionaram aos catarinenses, acesso ao ensino superior. Na Capital, em 1917, criou-se a primeira instituição de ensino superior do estado, o instituto politécnico, com cursos de odontologia, de farmácia, de engenharia e de comércio, tendo como grande incentivador José Arthur Boiteaux que, mais tarde, por uma vida dedicada ao ensino superior, atribuíram-lhe o título de “Patriarca do Ensino Superior” em Santa Catarina.

Posteriormente, surgiram outras instituições no período compreendido entre 1940 e 1960, entre os cursos, é possível citar as Faculdades de Ciências Econômicas, Odontologia e Farmácia, Filosofia, Medicina e Serviço Social. Criaram-se desta forma condições para a instalação da sonhada Universidade Federal de Santa Catarina (HAWERROT, 1999).

Em dezembro de 1960 foi criada pela lei Nr. 3.849, de 18 de dezembro de 1960 a universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek, incorporando todas as faculdades existentes em Florianópolis. Através da Lei n.º 2.664, de 20/01/1961, o Governador

Heriberto Hülse declarou extinta a Fundação Universidade Estadual, autorizando a doação à União, para posterior incorporação à UFSC, do terreno pertencente à “Fazenda Assis Brasil” (SANTOS, 2003).

Durante a expansão do ensino superior a partir da década de 50 e 60, acreditava-se que o ensino seria a mola propulsora para o desenvolvimento regional. Todos os segmentos, principalmente empresários de vários ramos de atividades, defendiam a imediata instalação de instituições isoladas de ensino superior em suas regiões. Em Santa Catarina, as características eram através de pólos econômicos, onde se criaram e se desenvolveram diversas instituições isoladas, sendo hoje na maioria universidades fundacionais e comunitárias.

Conforme Ricken (1981), o ensino superior catarinense expandiu de forma desordenada destacando num primeiro momento a luta, principalmente no interior do estado, pela implantação das primeiras faculdades. Num segundo momento, ressalta a ocupação dos espaços educacionais de 3º grau, acompanhando de longe o crescimento no ensino superior brasileiro, muitas vezes de forma desordenada e sem critérios.

A convergência do ensino superior para a capital, por motivos históricos, geográficos, políticos e culturais estava longe do ideal requerido para o desenvolvimento do estado.

Enfatiza Ricken (1981), que mesmo nas comunidades interioranas, houve a busca de novas oportunidades de ascensão social através da escolaridade de 3º grau. Os jovens, na falta de acesso local a universidade, procuravam opções como Florianópolis, Curitiba ou Porto Alegre e, quando retornavam, o faziam em menor quantidade, evidenciando um problema social gerado pelo desequilíbrio entre moças e rapazes, notadamente se lembrarem que as moças não deixavam a família para frequentar a universidade.

No Processo de expansão e interiorização do ensino superior em Santa Catarina existiu uma divisão demográfica distribuída em pequenas e médias cidades pelo estado e o poder e econômico destas cidades é que criava a condição para a exigência do ensino superior próprio e autônomo, não dependendo da universidade federal na capital.

Conforme Hawerroth (1999), em 1974, foi criada através do ministério da Educação e cultura, a portaria nº 514, que resolveu dividir o país em distritos geo-educacionais para apreciação de programas e projetos com vistas para a aglutinação ou associação de estabelecimentos de ensino superior em universidade ou federação de escolas.

Diante da situação de acordo com portaria 514, o conselho estadual de educação, que é responsável pelo distrito geo-educacional de Santa Catarina, publicou uma resolução (36/81/CEE), que criava os subdistritos geo-educacionais, integrados por municípios, que guardavam entre si unidade de interesse e identidade cultural, política, geográfica, sócio-econômica e educacional, objetivando a racionalização a soma de esforços para expansão do ensino superior, evitando a duplicação de meios para fins idênticos (HAWERROTH, 1999).

Em 1974 foi criada a Associação Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE), que foi incentivada devido a falta de integração e promoção do ensino superior catarinense, buscando soluções voltadas para o distrito geo-educacional de Santa Catarina, determinando várias estratégias para melhorar a credibilidade no contexto sócio-econômico do estado (ACAFE 2004).

Através da criação de várias fundações educacionais e futuramente transformando elas em universidades, o estado ficava isento da responsabilidade da manutenção de um sistema público e gratuito de ensino superior universitário. As fundações deixaram de ser instituições do poder do estado, passando a ser responsabilidade do município. O estado deixava de ter a responsabilidade pelo ensino público e gratuito.

O principal foco destas instituições fundacionais e comunitárias é atender a demanda da comunidade local, e foram caracterizadas por serem universidades comunitárias, criadas através do poder público para atender uma demanda da própria comunidade através do ensino superior para a população regional. (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVILLE, 2008).

Desta forma, a constituição de 1988, garantiu o funcionamento de Instituições públicas comunitárias e dispensando-as do regime de gratuidade. Além disso, foi incluído o Artigo 170, que fixou recursos do orçamento do estado, para garantir o apoio público às fundações, para os estudantes de baixa renda. Elas são mantidas quase na sua totalidade, com as mensalidades dos alunos.

4.2.3 Universidade Comunitária

Nos anos 70, o termo comunidade, foi ganhando espaço no vocabulário político e educacional. Dizia-se que a escola deveria estar voltada para a comunidade; que a gestão da escola deveria ser

comunitária; que somente com a participação da comunidade seria possível uma escola democrática; que a escola comunitária é que seria a verdadeira escola pública (CUNHA, 1999).

O conceito de comunidade é referenciado em tudo aquilo que é comum a comunidade, que é coletivo e que é de todos os membros.

O ensino superior público estava muito longe de atender a demanda das regiões, que almejavam o ensino superior. Através da necessidade da comunidade, surgiu a universidade comunitária, visando beneficiar a população local.

Conforme a ABRUC (2010), atualmente no Brasil a designação de instituições de educação superior Comunitárias abrange além das comunitárias, as instituições confessionais e filantrópicas. Somadas elas totalizam 437 instituições espalhadas pelo país e abrigam 27% dos universitários brasileiros. Entre as diferenças das instituições comunitárias para as privadas, pode-se destacar o fato de que as comunitárias não visam o lucro e pertencem à entidades da sociedade civil e/ou poder público. Por outro lado, se diferenciam das instituições públicas estatais pela autonomia, uma vez que não está prevista a intervenção direta do Estado.

As universidades comunitárias não são mantidas pelo governo e se mantêm através da cobrança de mensalidades dos alunos, porém o município contribui com o repasse de bolsas de estudo para alunos carentes.

Conforme Pereira (2009), o Estado demonstrou muito interesse neste tipo de universidade, pois algumas questões contribuíram para que elas fossem criadas. Entre elas é possível citar:

- Possibilitou que as necessidades da população local fossem alcançadas com estas universidades, e possibilitando as lideranças políticas citarem como realizações do governo, efeito eleitoral garantido;
- Diminuir os gastos públicos com a população de baixa renda, onde a universidade entra com parte dos recursos de mão de obra, para atendimento de vários serviços necessários a comunidade.

Conforme a ABRUC (2010), está tramitando no congresso uma proposta de um projeto de lei para instituições comunitárias de educação superior. Este projeto visa ser um marco legal para diferenciar as instituições comunitárias das privadas. Além disso, a proposta é garantir as instituições comunitárias o acesso garantido aos editais destinados a instituições públicas.

Desta forma entende-se que, com aprovação do projeto, as instituições comunitárias devem captar mais recursos e buscar o acesso

aos alunos que não tem condições de arcar com os custos mensais. Seria uma extensão da universidade pública, que não consegue absorver toda a demanda necessária e atender todos os estudantes com o ensino público.

O projeto de lei também possibilita a ação conjunta entre o estado e instituições comunitárias, hoje dificultadas por ações de ordem legal. Não é possível, por exemplo, o compartilhamento de recursos físicos e humanos de forma ampla entre estatais e instituições comunitárias. O compartilhamento possibilitará uma ação mais potente do estado e fortalecerá a capacidade de gerar soluções para problemas e necessidades.

O objetivo principal do projeto de lei é ressaltar que a universidade comunitária tem caráter público e que prestam serviços de qualidade com ensino, pesquisa e extensão, além da característica de atender a comunidade local e buscar soluções interagindo com ela.

4.2.4 O Conceito de Escola

Qualquer escola se constitui da estrutura física (prédios, equipamentos, enfim elementos materiais), pessoal (docentes, funcionários e alunos), comunidade (sociedade que a cerca, como indústria, comércio, serviços, ou seja, os beneficiáveis com a escola) e filosofia (o que se quer desta escola). A filosofia da escola é o item mais negligenciado, pois não pode ser imposta, dependendo da formação do professor. As universidades federais tem resultado muito forte e positivo por causa do grande compromisso de seus doutores com a qualidade; isto se adquiriu via treinamento em doutorados e, principalmente no contato com grandes centros acadêmicos de fora do país.

Conforme Souza Filho (2006), atualmente no Brasil existe o desejo de se ter uma universidade voltada para as indústrias, para o comércio, para os organismos estatais e para o modelo aos quais acompanhem a evolução tecnológica e aos modelos de produção voltados para o mercado de trabalho. Neste caso o ensino privado, que promove somente o ensino, busca de forma rápida a formação do profissional voltado para este mercado de trabalho e promovendo uma filosofia voltada para este segmento, deixando de lado a filosofia educacional de formação do aluno e comprometimento com a sociedade. A universidade não pode estar vinculada a estes interesses políticos e econômicos, devendo buscar as mudanças necessárias, melhorias no ensino e na

ciência que pratica e buscando os ideais sociais de interesse público geral, que promovam o bem-estar humano, a justiça, a democracia, a liberdade e a verdade.

Ainda segundo Souza Filho (2006), a universidade não pode ter a visão de negócio, buscando a solução de problemas imediatos; não pode aceitar o conhecimento superficial, interesses políticos externos, sociais e religiosos. Ela deve permanecer como bem social, focando na formação de pesquisadores e educadores com espírito científico-crítico e não podem ser submetidas a nenhum interesse que fira o princípio da liberdade de pensamento e da autonomia acadêmica.

A universidade deve formar pesquisadores, produtores do conhecimento e técnicas para o bem estar humano fazendo com que este conhecimento e técnicas retornem em recursos para a sociedade como conhecimento, tecnologias, assessorias, participação em projetos comunitários e formação de profissionais nas mais diversas áreas para o atendimento da comunidade. Deverá desenvolver soluções para as carências, as dificuldades, os dilemas da região onde está instalada, como educação, saúde, violência, direitos humanos, meio ambiente, entre outros.

Pode-se comparar o conceito de universidade ao conceito de uma escola que ensina como deve utilizar os conhecimentos adquiridos e preparar para o futuro, desenvolvendo a capacidade de ação e vivência em comunidade. No caso das Universidades, ainda existe o desenvolvimento da pesquisa e extensão, que contribuem para a inovação e aplicação destes conceitos na sociedade. Este tipo de educação que o país deve buscar para que os estudantes possam viver em sociedade e pensar no ser humano, na justiça, igualdade, honestidade, solidariedade e evidenciar os valores morais e fundamentais para o comprometimento uma sociedade sustentável.

4.2.5 Educação como negócio e o ensino a distância

Em praticamente todo o mundo, o setor de serviços vem ganhando importância, ao mesmo tempo em que as habilidades necessárias para o mercado de trabalho se tornam cada vez mais complexas.

Neste cenário, um número crescente de postos de trabalho exige qualificação específica, o que vem aumentando a demanda por ensino superior globalmente.

Conforme Colombo (2004, p. 126), “em 30 países ricos e pobres estudados na Europa, nas Américas e na Ásia, o gasto governamental

com educação já é bastante representativo, ficando entre 4 a 7% do PIB (5,2% no Brasil)”.

Segundo Aguiar (2008), o jornal de valor econômico quantificou em 2005, que os lucros de 10 instituições privadas no Brasil, rendiam posições entre as mil maiores empresas do Brasil. Com isso, o capital para financiar o crescimento do ensino brasileiro virá do setor privado e cada vez mais com a participação do mercado financeiro.

Conforme Colombo (2004, p.126), “nos Estados Unidos, 7 grandes grupos educacionais listados em bolsa de valores, já atingiram o valor acima de 1 bilhão de reais. No Brasil não é diferente, pois já atinge dois terços da educação no ensino superior privado.”

De 1997 a 2007 o sistema educacional brasileiro está e continuará passando por mudanças mais profundas do que nos 50 anos anteriores (AGUIAR, 2008).

A diversidade e quantidade de serviços ofertados hoje são grandes e as instituições começam a buscar a qualidade como diferencial para realmente conquistar o aluno, devido a oferta ser maior que a demanda e o ensino público não suprir toda a necessidade do ensino no Brasil.

Cursos com foco na prática, de curta duração começam a aparecer para atender a demanda de mercado. A tecnologia começa a ser usada como diferencial para melhorar a qualidade das aulas e também do ensino.

O ensino a distância encurtou o problema presencial e a distância entre o ensino superior e o aluno. Além disso, a população está envelhecendo surgindo uma nova demanda de cursos de pós-graduação, extensão que se estende por toda a vida profissional (COLOMBO, 2004).

Com a expansão do ensino superior no Brasil, o ensino à distância tornou-se cada vez mais ampliado e utilizado como forma de acesso ao ensino superior. Com as rápidas mudanças no mercado e a necessidade de profissionalização da população, o ensino a distância vem sendo aplicado de forma a complementar o sistema tradicional de ensino. Em geral, este tipo de ensino dá maior flexibilidade e adaptabilidade aos horários.

Conforme Freitas (2006), o conceito de ensino a distância é amplo e, a princípio, pode ser aplicado a qualquer nível de ensino desde que cuidadosamente planejado e adequadamente disponibilizado aos interessados.

No ensino à distância, o espaço físico não é mais necessário para a interação aluno/professor e a comunicação se dá através de outros meios de comunicação, principalmente pela internet.

O ensino a distância surgiu em decorrência da necessidade social de proporcionar educação aos segmentos da população não adequadamente servidos pelo sistema tradicional de ensino (FREITAS, 2006).

Conforme Freitas (2006), os primeiros cursos à distância foram por correspondências, como o de taquigrafia, nos Estados Unidos no ano de 1728 e na Inglaterra em 1840.

O uso de multimeios para a comunicação, como rádio, telefone, televisão, computadores, satélite e internet foram elementos essenciais para a evolução do ensino a distância provando que é possível desenvolver uma forma de encurtar distâncias, ainda que exista a necessidade de recursos financeiros.

Pode-se dizer que, hoje, as principais universidades e faculdades já possuem seus programas de EAD (Ensino a Distância) e cada vez nos deparamos com novas tecnologias, novos softwares para a busca da interação entre professor e aluno. Muitos estudiosos ainda questionam a questão presencial do aluno, mas é possível notar que já é uma realidade no ensino superior no Brasil.

Com a evolução do ensino superior, o MEC (Ministério da Educação), regularizou esta modalidade de ensino em 1999.

4.3. O PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR

Este item possibilitará o entendimento dos conceitos de planejamento e gestão do ensino superior evidenciando as formas de planejamento na universidade, as exigências e o modelo de gestão estratégica que pode ser aplicada para a elaboração de um plano diretor.

4.3.1 Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica

O planejamento é um importante instrumento que auxilia os gestores educacionais nos processos decisórios e na busca de resultados mais satisfatórios.

Colombo (2004, p.17) cita que “o planejamento consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis”.

Uma das funções do planejamento é obter informações fundamentais para a tomada de decisões referente serviços a serem

prestados e prevê toda a estrutura exigida como, local, equipamentos, capital, necessários para empreender as ações necessárias para o desenvolvimento desejado (COSTA *at al.*, 2004).

Outro conceito a ser entendido neste estudo é do planejamento estratégico, que atribui uma visão de futuro para a instituição e está ligada a estratégia.

A estratégia deriva da palavra grega “*strategos*”, que significa general. Quando surgiu, tinha como referência a arte e a ciência de dirigir as composições militares para derrotar o inimigo (COLOMBO, 2004).

No contexto organizacional abrange um conjunto de decisões na busca pela construção do futuro diante do ambiente que está inserida.

Conforme Tavares (2000), o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais.

Conforme Santos (2003), planejar estrategicamente significa pensar antes de agir e atuar de forma sistemática e com método. Seria uma explicação das possibilidades, analisando os pontos fortes, fracos, ameaças, restrições e recursos disponíveis, buscando alternativas para o sucesso da gestão.

Para Colombo (2004) há três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional.

- O Estratégico é voltado pelas decisões estratégicas, com objetivos de longo prazo e que impactam na instituição como um todo;
- O Tático é relacionado a otimização de uma determinada área ou macro processo, derivando dos objetivos e das estratégias concebidas no planejamento estratégico. Contempla os recursos, os prazos e os respectivos responsáveis;
- O Operacional aborda, em detalhes, os procedimentos que serão utilizados.

No ambiente mercadológico complexo e em evolução, as empresas, organizações e instituições de ensino devem levar em consideração vários fatores do macro e micro ambiente para a formulação do planejamento estratégico.

Existe a necessidade de se criar uma proposta de um modelo futuro para a universidade, de acordo com as mudanças que ocorrem ao redor das mesmas e dar respostas as crises, recessões, economia e crescimento do espaço físico (COLOMBO, 2004).

Para Tavares (2000), o planejamento estratégico caracterizou-se pelo desenvolvimento de fórmulas simplistas e existiu uma dissociação

entre a elaboração do planejamento estratégico e sua implementação fazendo com que muitos planos ficassem somente no papel.

Muitas instituições não conseguem sobreviver enquanto alguns gestores estão envolvidos na formulação e implementação do planejamento estratégico. Para a formulação existe a necessidade de envolvimento de todos os gestores para a criação de condições para a implementação em todos os níveis. A partir desta abordagem foram criadas condições para o surgimento da gestão estratégica.

Conforme Tavares (2000), a gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais problemas do planejamento estratégico: o de sua implementação e entre as principais causas para essa ocorrência estava na sua elaboração diferente da realidade organizacional.

A gestão estratégica organiza o envolvimento de todos da organização servindo como uma integração dos esforços desenvolvidos por todos que atuam, muitas vezes de forma isolada dentro da organização. Esta gestão permite unir os esforços individualistas na busca dos objetivos globais.

Conforme Marcelino (2000), a gestão estratégica é uma forma de ação sistemática e continuada de toda a organização a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas, acompanhar e gerenciar cada passo da implantação.

A diferença entre a gestão estratégica e o planejamento estratégico está na execução, acompanhamento e envolvimento de todos.

A gestão estratégica cria condições para que o planejamento estratégico seja realmente implementado e dá suporte para que todas as áreas sejam envolvidas e todos os processos sejam integrados nos objetivos do planejamento.

Conforme Colombo (2004), para uma gestão estratégica deve ser efetuado inicialmente um diagnóstico estratégico da instituição levando em consideração o negócio, a missão, princípios, a análise do ambiente em que está inserida e suas competências competitivas.

Conforme Alday (2000), o processo de gestão estratégica pode ser definido em 5 etapas:

1. A gestão estratégica tem início com o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e ameaças presentes e futuras;
2. Após o diagnóstico da instituição, deve ser identificado a diretriz organizacional, que é definida através da missão, visão, objetivos,

valores e princípios. A missão é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas da organização. A visão é o que a instituição deseja se tornar e os princípios e valores expressam a filosofia que norteia a instituição e que a diferencia das outras;

3. O próximo passo é a formulação das estratégias, que são definidas através de várias ações que possibilitam a instituição a alcançar seus objetivos;
4. A quarta etapa é colocada em prática as estratégias desenvolvidas em todos os níveis da instituição;
5. A quinta etapa diz respeito ao controle estratégico, ou seja, buscar o controle contínuo das estratégias na instituição.

A gestão estratégica vai muito além do planejamento estratégico, pois não é somente um documento estático e sim dinâmico, possibilitando as decisões antecipadas na atuação da organização em toda a sua estrutura administrativa e acadêmica. A gestão estratégica dará respostas muito mais rápidas às necessidades da instituição e também auxiliará no plano diretor.

O processo de gestão estratégica nas organizações públicas e privadas apresentam diferenças organizacionais que devem ser pensadas na implementação.

As organizações públicas possuem uma multiplicidade de proprietários, destacando-se o governo, a sociedade, sindicatos e políticos onde a escolha do processo diretivo e decisório é relativamente partilhada por estes proprietários. (Tavares, 2000).

A organização pública possui mandatos temporários e os processos decisórios são burocráticos, lentos e atendem a vários objetivos complexos de interesse social.

As organizações privadas podem possuir múltiplos objetivos mas em razão da sua própria natureza, os objetivos econômicos e financeiros prevalecem sobre o social, mesmo no caso da área de interesse social como a educação. (Tavares, 2000).

As organizações privadas possuem processos mais simplificados e rápidos, onde o poder decisório depende da forma como a empresa conjuga a participação dos sócios capitalistas.

4.3.2 Planejamento da Universidade

Conforme Campos (2003), o planejamento na universidade apareceu durante a década de cinquenta, com as primeiras tentativas de reestruturar a instituição de ensino superior. Até então, sofria reformas, mas sem nenhuma ação planejada e elaborada previamente.

O planejamento de uma universidade pode ser comparado ao de uma cidade que cuida da sua administração e organização institucional, corpo funcional (corpo docente), instalações, território (*campus* universitário, ruas, praças, equipamentos comunitários, segurança, entre outros). Há em muitas IES a figura da “Prefeitura” que coordena todas as ações no *campus*.

Conforme Pinto e Buffa (2009), o *campus* universitário é uma cidade planejada, onde todos os edifícios estão situados numa determinada área, a administração é rigorosa e com população de poucos privilegiados, que podem usufruir de um ambiente acadêmico, projetado e construído para proporcionar maior aproveitamento das atividades de ensino e de pesquisa.

Tanto o planejamento municipal como de uma universidade, objetivam a coordenação dos vários níveis e funções da cidade ou da universidade, considerando suas políticas, orçamentos e controles. O planejamento pode ser usado tanto para as cidades, universidades, como também para as empresas em geral.

Os conceitos advindos do planejamento empresarial podem ser adotados pelos governos locais em razão de as cidades estarem submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas (ARANTES, 2000 *apud* ULTRAMARI E REZENDE, 2007).

As universidades assumem um compromisso com o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão e possuem instrumentos diferenciados de planejamento que são obrigatórios para credenciamento junto ao MEC. Entre eles, pode-se citar o Projeto Pedagógico, Plano de Desenvolvimento Institucional e Avaliação Institucional.

Conforme o MEC (2009), o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) estabelece a missão, a visão, os princípios, objetivos e as diretrizes de uma instituição educacional de ensino superior. É o documento que apresenta os fundamentos norteadores das práticas institucionais, constituindo a base da gestão acadêmica, que se configura no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e nos projetos pedagógicos dos cursos.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos num instrumento de política que objetiva projetar as disposições da universidade em relação ao futuro.

De acordo com as diretrizes do Ministério da Educação, para a formalização do PDI, o documento deve estar organizado em sete

capítulos que descrevem: o perfil institucional, a gestão, a organização acadêmica, a infra-estrutura, os aspectos financeiros e orçamentários, a avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional, e o cronograma de expansão para o período de vigência do PDI, que é de cinco anos.

A Avaliação Institucional também é um dos componentes do sistema nacional de avaliação do MEC e tem por finalidade promover melhorias no projeto pedagógico, na qualidade do ensino superior melhorando o processo de aprendizagem. Com a promulgação da Lei nº 9394/96 de diretrizes e bases da educação nacional, a avaliação institucional tornou-se uma exigência legal para a educação superior, sendo atribuído à União autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar os cursos das instituições de ensino superior e estabelecimentos do sistema federal de ensino superior. A avaliação consiste de dois momentos: o primeiro momento é o da auto-avaliação, onde a instituição, através de um roteiro pré-definido promove a avaliação interna e o segundo momento é o da avaliação externa, coordenada por uma comissão formada pelo INEP (Instituto Nacional de Ensino e Pesquisas Educacionais).

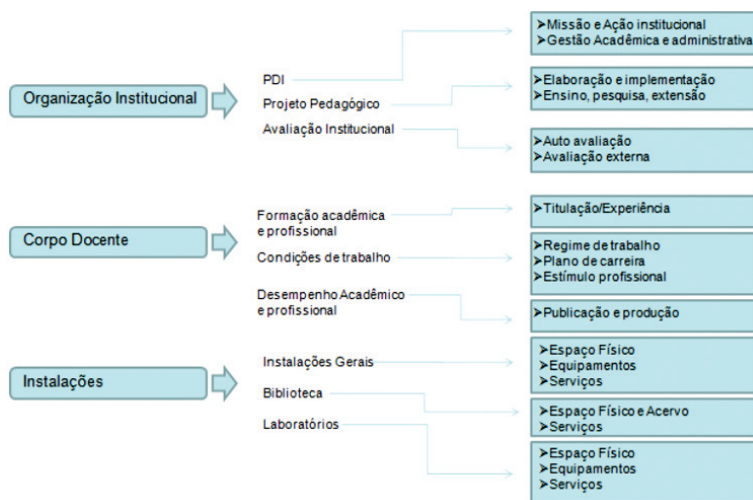


Figura 2: Avaliação institucional de uma universidade e suas dimensões

Fonte: COLOMBO. Sonia Simões, Gestão Educacional – Uma Nova Visão. Porto Alegre, 2004. p. 45.

É possível verificar que o planejamento das universidades apesar de poder ser comparado a de uma empresa e de uma cidade, possui características um pouco diferentes na sua administração.

Conforme Marcelino (2000), as universidades são compostas por pessoas e são afetadas pela sua missão, objetivos, metas, estruturas, relações, processos, comunicação, necessidades e valores. Elas são diferentes de qualquer outro negócio em termos de valores, objetivos, percepções, porém podem parecer com qualquer outro negócio em termos de dinâmica organizacional.

Diniz e Castro (2010) caracterizam a universidade pela complexidade do trabalho operacional e de suas atividades fim (ensino, pesquisa, extensão), além de ser cenário de disputas entre atores de diversas áreas de conhecimento e de possuir objetivos ambíguos e desconexos.

Pode-se dizer que existem diferenças e particularidades entre uma universidade e outro negócio qualquer, porém uma gestão estratégica possibilita uma integração dinâmica dos processos e minimiza as falhas da administração.

4.4 PLANO DIRETOR

Nestes tópicos serão abordados os conceitos necessários para a elaboração de um plano diretor. O plano diretor deve estar ligado diretamente ao planejamento físico espacial e aos objetivos da política do estatuto da cidade e ao desenvolvimento sustentável. Deverá estar voltado às necessidades da sociedade levando em consideração o conceito do *campus* universitário e seus objetivos principais de planejamento urbano.

4.4.1 Estatuto da Cidade

A Lei nº 10.257, de 11 de julho de 2001, denominada de Estatuto da Cidade, foi editada para regulamentar os artigos 182 e 183 da constituição federal de 1988, traçando os objetivos da política urbana do município criando diretrizes e princípios gerais para o processo de gestão das cidades. O estatuto possibilita desenvolvimento sustentável das cidades visando a qualidade de vida para a atual e futura geração (SOUZA, 2002).

Conforme Souza (2002), as principais diretrizes do Estatuto da Cidade são:

- Garantia do direito a cidades sustentáveis;
- Função social da propriedade;
- Gestão democrática da cidade com a participação da população;
- Recuperação dos investimentos do poder público que tenham resultado em valorização imobiliária;
- Justa distribuição dos ônus e dos benefícios do processo de urbanização;
- Adequação dos instrumentos da política econômica, tributária e financeira aos objetivos do desenvolvimento urbano.

O estatuto da cidade veio a estabelecer diretrizes para a política urbana do país nos níveis federal, estadual e municipal e institui um conjunto de princípios e instrumentos urbanísticos que expressam a concepção de cidade e de planejamento e gestão urbanos desejados (POLIS, 2001).

Com a criação do Estatuto da Cidade foi instituído processos de gestão democrática e participativa nas cidades, traçando políticas urbanas nos municípios através dos planos diretores e criando diretrizes e princípios gerais para o processo de construção e manutenção nas cidades.

Para a elaboração do plano diretor nas universidades, que vai de encontro ao plano diretor das cidades, devem ser levados em consideração as diretrizes do estatuto da cidade e o planejamento urbano, pois a universidade está localizada dentro do município e este possui planos diretores com diretrizes estabelecidas para cada cidade, região e bairro.

4.4.2 Desenvolvimento Sustentável

Para a elaboração de um plano diretor, precisa-se entender o conceito fundamental do desenvolvimento sustentável que fará parte da elaboração do plano.

Conforme WWF (2009), a comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento, o desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro.

Segundo o Guia do Conselho Europeu de Urbanistas (2002), pode-se considerar alguns aspectos necessários para o desenvolvimento sustentável:

- Água: O desenvolvimento sustentável de uma cidade deve levar em consideração os aspectos hidrológicos. O elemento água é importante e sua qualidade e distribuição devem ser preservadas.
- Ar: O ar é um elemento importante para o bem estar do ser humano. A poluição pode contribuir para que as cidades tenham uma grande mudança climática. Interfere na saúde do ser humano e afeta diretamente o meio ambiente.
- Solo e Terra: O solo é um dos recursos para o desenvolvimento urbano. O consumo do solo deve ser planejado e limitado, pois levam a redução das áreas rurais e aumento das cidades. A qualidade do solo é de extrema importância para a agricultura, florestas e meios de subsistência do homem.
- Natureza e Ecologia: A qualidade dos meios naturais é importante para o equilíbrio sustentável. O desenvolvimento urbano deve estar ligado ao ambiente natural e ao bem estar da população.
- Acessibilidades: A mobilidade é essencial para o desenvolvimento urbano. Devido ao crescimento exagerado das cidades e a falta de planejamento, existem muitas deficiências em relação ao acesso, infra-estrutura e transportes.
- Energia: O uso de energia pode levar ao esgotamento de muitos recursos e a poluição. A energia é muito desperdiçada devido as técnicas de produção ineficientes e o consumo exagerado.
- Lixos: O volume de lixos é um grande problema que afeta as cidades. Os resíduos líquidos e sólidos podem afetar os rios, lagos, cursos de água, solo, lençóis de água, entre outros, além de poluir e contribuir para o efeito estufa.
- Riscos de Acidentes: A expansão urbana deve evitar o aumento de riscos para a população. Deverão ser evitados os riscos potenciais e os perigos nos transportes, construções, indústrias e atividades da população.
- Inclusão Social: Possibilitar ao cidadão ambientes saudáveis, seguros, atrativos onde as pessoas possam viver em harmonia. A exclusão possibilita a marginalidade social, econômica, física e cultural.

Para Mendes (1996), O desenvolvimento sustentável tem seis aspectos prioritários que devem ser entendidos como metas:

- A satisfação das necessidades básicas da população (educação, alimentação, saúde, lazer, entre outros);

- A solidariedade para com as gerações futuras (preservar o ambiente de modo que elas tenham chance de viver);
- A participação da população envolvida (todos devem se conscientizar da necessidade de conservar o ambiente e fazer cada um a parte que lhe cabe para tal);
- A preservação dos recursos naturais (água, oxigênio);
- A elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas (erradicação da miséria, do preconceito e do massacre de populações oprimidas);
- A efetivação dos programas educativos.

A educação ambiental é parte importante do desenvolvimento sustentável, pois é uma maneira de fazer com que a população participe das ações para atingir os objetivos de garantia do ambiente para as próximas gerações.

Na construção civil, o conceito de sustentabilidade pode ser aplicado e gerar retornos consideráveis para o bem estar das pessoas.

Conforme a revista guia imobiliário (2011), atualmente o mercado imobiliário começa a absorver o conceito da sustentabilidade com ações como o uso de tintas sem solventes, materiais menos agressivos, preocupação com a qualidade do ar e do espaço interno e a redução de desperdícios com água e energia, além da reciclagem de resíduos gerados pela obra.

A obra sustentável deve preocupar-se também com toda a cadeia produtiva, desde a procedência dos materiais durante a compra, até a aplicação e resultados obtidos.

4.4.3 O Plano Diretor nas Cidades

Através da criação e aprovação do Estatuto da Cidade, o plano diretor tornou-se um instrumento obrigatório para cidades com mais de 20.000 habitantes.

O plano diretor é a lei que estabelece as prioridades nas realizações do governo local abordando todos os problemas identificados a partir de um estudo sobre o espaço físico territorial e urbano. Através dele são formuladas as necessidades de maior urgência da população, possibilitando a criação de regras para o controle das atividades urbanas visando o benefício da população.

De acordo com Souza (2002, p.123):

O planejamento territorial consiste na elaboração de planos de ordenamento espacial para uma cidade ideal projetando ela no futuro, funcionando como um conjunto de diretrizes a serem seguidas quanto ao uso da terra, ao traçado urbanístico, ao controle da extensão e do adensamento urbano, a provisão de áreas verdes e ao sistema de circulação.

Os fundamentos e as premissas para elaborar os planos municipais propostos estão relacionados com temas como a disponibilidade de informações, conhecimentos específicos do município e de sua estrutura de gestão, possíveis ações estratégicas, postura estratégica dos gestores locais, empreendedorismo e desejo de inovação (ULTRAMARI e RESENDE, 2007).

4.4.4 O Plano Diretor nas Universidades

A universidade deve estar inserida no plano diretor da cidade e também deverá possuir o seu plano individual em consonância com os anseios da cidade, pois as questões a serem discutidas numa universidade são as mesmas de uma cidade, ou seja, crescimento, padronização, circulação, acessos, iluminação, praças, segurança, vizinhança, participação popular nas decisões, função social, entre outros, porém numa escala muito menor, proporcional ao tamanho do *campus* universitário e a região de acesso.

Segundo Campos (2003), os dados do plano diretor referente ao espaço físico podem ser colocados em diferentes níveis, como o conceito sobre o uso do solo, sobre o tráfego, sobre o espaço livre e sobre a distribuição do espaço.

Na universidade, o plano diretor visa direcionar o crescimento físico, atendendo às necessidades e anseios da comunidade em geral, desenvolvendo o planejamento com a otimização dos recursos disponíveis e oferecendo qualidade e satisfação nos serviços prestados pela universidade.

O grande desafio das universidades é a otimização do espaço físico e o melhor desempenho da sua estrutura prevendo o crescimento da instituição ao longo dos anos.

Conforme Takamura (2003), há duas formas principais para permitir que uma universidade possa acomodar mais alunos. Uma é

por ampliação da planta física. A outra pela melhor utilização das instalações já existentes, uma não exclui a outra, podendo ser medidas complementares.

Para a efetivação de um plano diretor, o planejamento institucional deve ser visualizado com clareza, pois é ele quem direcionará as necessidades e mudanças para a criação das diretrizes do plano diretor. Muitos planos diretores trazem somente o espaço físico, estrutura, crescimento e a padronização, porém sem a ligação com o planejamento institucional e com as estratégias torna-se difícil identificar as políticas internas e objetivos da instituição. Como exemplo, cita-se a segmentação de um *campus*, mudança de local ou simplesmente optar de forma estratégica pelo ensino a distância.

O plano diretor deve ser aliado ao planejamento institucional e sua gestão estratégica para que haja melhor emprego dos recursos e melhor utilização do *campus*. O plano diretor pode ser reformulado conforme necessidades de mudanças e dos fatores evidenciados na gestão do *campus*.

O plano diretor físico não é obrigatório para a avaliação do Ministério da Educação, porém várias questões de planejamento estrutural são abordadas no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), que é um documento exigido pelo MEC para obter informações do planejamento institucional. No PDI são abordadas três dimensões do planejamento físico: as instalações gerais, a biblioteca e instalações de laboratórios e são avaliados o espaço físico, equipamentos e serviços.

4.4.5 O Campus Universitário

Um *campus* é o espaço físico onde a universidade está instalada e é definida pelo conjunto de edificações, somado aos seus equipamentos e aos serviços agregados, incluindo todos os elementos que formam a universidade: suas edificações, ruas, praças e equipamentos urbanos, que mesmo não vinculados a universidade, encontram-se em seu entorno.

Conforme Campos (2003), o início do ensino superior no Brasil era baseado em construções isoladas, onde os edifícios para tal fim eram espalhados pela cidade, via de regra nas áreas centrais, junto a eixos viários e importantes praças públicas.

Após a criação da universidade, nos primórdios do século 19, surgiu a necessidade de agrupamento das construções e edifícios

isolados. Surgia uma proposta de universidade moderna e sua efetiva implantação vem a se concretizar em 1964, durante a ditadura militar, onde as faculdades isoladas passaram a ser inseridas para áreas isoladas, longe das cidades, chamadas de “*campus*”.

Este modelo foi adotado por todo o país evidenciando a construção das universidades brasileiras.

Conforme Campos (2003), de uma forma geral a evolução do espaço universitário foi compreendido em três momentos:

- 1– A construção de unidades acadêmicas isoladas (faculdades) no interior da cidade.
- 2– A construção de *campus* universitários urbanos, caracterizada pela presença de um núcleo acadêmico no interior da cidade.
- 3– A construção de cidades universitárias isoladas, caracterizado pela implantação de um núcleo acadêmico planejado, autônomo, distante do centro urbano.

Conforme Pinto e Buffa (2009), o principal modelo adotado pela universidade brasileira, foi o da Universidade Norte Americana, que adotou o modelo espacial de cidade universitária ou *campus* universitário.

A universidade americana foi influenciada pelo modelo europeu, porém adquiriu características próprias diferenciando o seu modelo em relação aos *campi* universitários. O modelo europeu construía prédios na cidade e as universidades se tornavam instituições urbanas, nascendo com as cidades e ampliando suas dependências junto ao crescimento delas.

O modelo americano assumiu características bem diferentes e passou a defender o princípio de que os *campi* deveriam funcionar no campo, longe do problema das cidades. Esse modelo inaugurou uma nova visão do espaço para o ensino nas universidades e explica o termo “*campus*”, onde era um ambiente independente e longe da cidade, com suas regras e leis próprias. No entanto, a universidade americana acabou sendo cercada pelas cidades que foram se desenvolvendo ao seu redor.

Assim como no modelo americano, a aspiração inicial dos primeiros *campi* instalados no Brasil era de uma pequena cidade capaz de oferecer ensino, mas também de abrigar centros de pesquisa, acolher alunos, professores, oferecer todos os serviços que qualquer cidade oferece.

É possível dizer que uma cidade universitária ou *campus* universitário possui o mesmo significado, porém a idéia de cidade

universitária era de ser auto-suficiente e de não depender da cidade. O sonho da universidade autônoma e independente ficou somente nos planos, pois os serviços nos *campi* das principais universidades brasileiras são deficientes e restritos.

Segundo Pinto e Buffa (2009), o *campus* da USP (Universidade de São Paulo), um dos maiores existentes, ainda falta alojamentos para estudantes, moradia para professores, sistema de transporte adequado, supermercados e outros comércios necessários a subsistência do *campus*.

A UNIVILLE, que também adotou a reunião de escolas isoladas a partir da ditadura, construiu seu *campus* isolado da cidade, pensando em um *campus* universitário independente e hoje é possível notar que somente alguns serviços básicos funcionam, como lanchonetes, restaurante, centro de cópias e papelaria.

O conceito de cidade universitária abandona as questões de relações com o meio urbano e com a população não universitária do entorno, pois suas áreas de destino são geralmente delimitadas, inclusive geograficamente, e concebidas previamente como cidade universitária, o que de fato acaba reduzindo a tão desejada interação universidade e sociedade, causando um estreitamento das relações com o meio em que se insere (CAMPOS, 2003).

Desse modo, nota-se que o processo de isolamento das cidades universitárias decorre da maneira como as mesmas foram tratadas físico-espacialmente, com seus centros de vivência, conjuntos sociais, áreas de convívio, entre outros equipamentos previamente definidos.

Conforme Campos (2003), após reforma universitária de 1968, foram tomadas algumas medidas em relação ao desenho urbano dos *campi*, permanecendo as características do modelo presente nas cidades universitárias. As mudanças são de natureza programática:

- A setorização das atividades a partir do zoneamento funcional gerou atividades acadêmicas por área do conhecimento;
- Os equipamentos comunitários em área central (reitoria, restaurante, biblioteca, centro de vivência) e o setor desportivo e habitação universitária afastados das demais atividades;
- Hierarquização viária e separação pedestre-veículo;
- Implantação dos edifícios de forma isolada em meio a extensas áreas.

Diante das medidas apresentadas, seguem alguns pontos positivos e negativos na concepção de um *campus* universitário:

Pontos positivos:

- Oportunidade dos arquitetos e engenheiros no desenvolvimento de construções modernas, operacionais e integradas;
- Possibilidade de construções dinâmicas, passíveis de mudanças rápidas;
- Melhor mobilidade dos estudantes e integração com toda a universidade;
- Isolamento, tranquilidade para concentração.

Pontos negativos:

- Falta de interação com outros tipos de atividades e pessoas;
- Construção de prédios distantes com percursos longos;
- Falta do contato com a vida urbana no enriquecimento dos alunos;
- Dificuldades de manifestações por estar longe do centro urbano;
- Dificuldades em relação ao transporte público (mobilidade).

Verifica-se que os modelos de *campus* são contra a proposta de urbanização e torna-se um espaço isolado da cidade. As universidades privadas, que passam por uma expansão enorme nos últimos anos, seguem o caminho inverso, adotado pelas universidades européias, onde foram construídas em centros urbanos, prédios, edifícios verticais e em regiões bem servidas pelo sistema de transporte.

5. ÁREA DE ESTUDOS

O Estado de Santa Catarina localiza-se na região sul do Brasil e tem uma área de 95.483 km², possuindo uma população de 5.866.487 de habitantes.

Santa Catarina possui um importante parque industrial, ocupando posição de destaque no Brasil. O PIB Catarinense é o sexto do Brasil, registrando, em 2010, R\$ 123 bilhões de reais.

A Região metropolitana Norte/Nordeste Catarinense é uma região metropolitana brasileira integrada pelos municípios de Balneário de Barra do Sul, Barra Velha, Campo Alegre, Corupá, Garuva, Guaramirim, Itaiópolis, Itapoá, Jaraguá do Sul, Mafra, Massaranduba, Monte Castelo, Papanduva, Rio Negrinho, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, São João do Itaperiú e Schroeder, possuindo, em 2010, uma população total de 1.020.000 habitantes sendo a região com a maior concentração industrial do estado.

A região de Joinville é considerada um núcleo urbano, formado por Joinville e Araquari, municípios conurbados que formam uma única área urbana, onde a população em 2010 era de 540.064.

Joinville é a maior cidade catarinense com 515.250 habitantes e com um PIB de 13,2 bilhões representando 10,73% do PIB do estado em 2010.

O município de Joinville foi fundado em 1925 e possui área total de 4601 km², cuja densidade demográfica é de 172 hab/km². Possuía uma população em 2006 de 496.051 (FIESC, 2007).

Situada entre a serra e o mar, Joinville é a maior cidade do estado e desponta como sendo um epicentro histórico, cultural, industrial, comercial, tecnológico e educacional. É considerado o terceiro pólo industrial do sul do Brasil.

Por ser considerado o maior pólo industrial de Santa Catarina, a educação e o aperfeiçoamento da indústria estão ligados diretamente ao setor da educação e às universidades da região.

A área de abrangência da pesquisa irá focar no *campus* I da UNIVILLE, situada no norte do Estado de Santa Catarina, na região norte do município de Joinville, no bairro Bom Retiro, nas proximidades do distrito industrial e do aeroporto de Joinville.

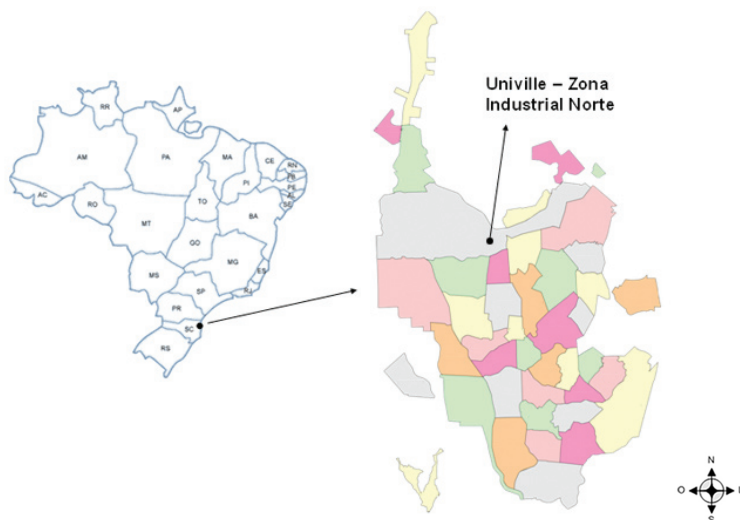


Figura 3: Localização da UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville
Fonte: IPPUJ. 2010.

Além do *campus* principal, possui uma unidade no centro de Joinville, uma unidade em São Bento do Sul e em São Francisco do Sul, além de vários centros de pesquisas.

O *campus* principal, *Campus I*, no bairro Bom Retiro, zona norte da cidade possui infra-estrutura para atender os cursos de graduação, pós-graduação e colégio. O *Campus I* representa 82% da estrutura da universidade.

Situado próximo à Rodovia BR 101, o *Campus I*, possui duas vias de acesso ao *campus* universitário. Ao lado da UNIVILLE está situado a Universidade do Estado de Santa Catarina, a UDESC, e torna a região onde está inserida em um espaço universitário único, porém não integrado. Ambas as universidades inseridas neste espaço não possuem integração em seus processos administrativos, acadêmicos e de infra-estrutura.

A UNIVILLE é uma universidade comunitária, criada através de lei municipal, instituída como fundação educacional da região de Joinville e transformada em Universidade em 1996 através de decreto presidencial.

6. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se pelo estudo predominantemente qualitativo, através do estudo de caso da UNIVILLE, baseando-se nas necessidades de criação de diretrizes para a elaboração de um plano diretor aliado a uma gestão estratégica.

Através das atividades diárias e observações no *campus* da UNIVILLE, foi possível identificar a necessidade de um plano diretor para uma melhor gestão do *campus*. Como o cenário educacional passa por diversas mudanças tais como a diminuição da demanda, concorrência acirrada e pressão para redução dos custos das mensalidades, conforme já citado em capítulos anteriores, foi possível evidenciar na gestão do *campus* da UNIVILLE uma necessidade de melhoria de processos, que não estão alinhados com uma gestão estratégica a médio e longo prazo.

Através da participação na administração da UNIVILLE, foi possível entender melhor a gestão atual e identificar os principais problemas enfrentados nos últimos anos. O Plano diretor da UNIVILLE já vem sendo discutido há alguns anos, mas como uma forma de padronização física do *campus* e não aliada a uma gestão estratégica, levando em consideração os processos administrativos e acadêmicos e as tendências do mercado educacional.

Na pesquisa desenvolvida, de forma qualitativa não se aplicam métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural tornou-se a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador o instrumento-chave. A pesquisa é totalmente descritiva e o pesquisador tende a analisar os dados indutivamente.

A utilização da pesquisa qualitativa, segundo Richardson (1985), justifica-se quando se procura entender a natureza de determinado fenômeno social, principalmente quando se trata de situações complexas ou estritamente particulares, ou ainda quando se procura compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais e possibilitar a compreensão mais profunda do comportamento dos indivíduos.

Como se trata do estudo de um *campus* universitário, onde as características são específicas deste *campus*, pode-se dizer que o estudo qualitativo também é caracterizado por um estudo de caso.

Para Gil (1994), as principais vantagens do estudo de caso são:

- O estímulo a novas descobertas: como o planejamento do estudo de caso é um processo flexível, o pesquisador mantém-se atento a novas descobertas. Por isso, muitas vezes ele dispõe de um plano inicial e durante a pesquisa pode ter seu interesse despertado por outros aspectos não previstos inicialmente;
- A ênfase na totalidade: o pesquisador no estudo de caso interessa-se pelas múltiplas dimensões de um problema, analisando-o no todo;
- A simplicidade dos procedimentos: os procedimentos de coleta e análise das informações utilizadas no estudo de caso, se comparados com outros tipos de delineamento, são bastante simples. Também os relatórios utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros tipos de relatórios de pesquisa.

O trabalho irá focar em alguns diagnósticos necessários para a elaboração de diretrizes para a construção de um plano diretor e dar um embasamento teórico para uma gestão estratégica.

6.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Primeiramente foi elaborada uma pesquisa bibliográfica, a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponível na internet.

Esta etapa da pesquisa abordou um resumo histórico do ensino superior no Brasil e no mundo, desde o surgimento, crescimento e evolução no decorrer dos anos mais notáveis.

Também foram abordadas as formas de planejamento e gestão das universidades, seus conceitos e as tendências no ensino superior.

No assunto referente o plano diretor, foram citadas algumas leis necessárias para serem incluídas na elaboração do plano, como o estatuto da cidade e o desenvolvimento sustentável e o próprio conceito de *campus* universitário.

O *campus* da UNIVILLE, por estar inserido numa região da cidade de Joinville, deve seguir as leis do estatuto da cidade e do plano diretor da cidade, pois a integração com a cidade torna-se necessária, já que o *campus* não está limitado ao espaço interno e infra-estrutura interna, mas também ao crescimento da região onde está inserida, aos problemas regionais, comunidade, tráfego e o crescimento regional.

A pesquisa bibliográfica é necessária para entender a importância da elaboração do plano diretor, de um plano estratégico e de uma

gestão estratégica. Através da pesquisa bibliográfica é possível obter uma visão global do ensino superior com indicadores de tendências, necessidades atuais possibilitando gerar subsídios para a elaboração do plano diretor.

Foi identificada, diante do comportamento dos funcionários e docentes, uma similaridade com as universidades federais e públicas, com seus processos burocráticos e principalmente por não saber lidar com a cobrança de mensalidades.

6.2 PESQUISA DOCUMENTAL

A etapa seguinte foi a utilização da pesquisa documental, quando é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. Consistiram no levantamento de registros institucionais, sob forma de documentos, relatórios, dados levantados nas áreas relacionadas ao planejamento.

Entre os principais setores consultados, evidenciam-se os seguintes:

- Avaliação Institucional;
- Divisão de Patrimônio;
- Divisão de Suprimentos;
- Divisão de Comunicação e Marketing;
- Divisão de Recursos Humanos;
- Reitoria;
- Coordenação de Laboratórios;
- Biblioteca Universitária;
- Secretaria Acadêmica;
- Memorial UNIVILLE;
- Pró-Reitoria de Administração;
- Pró-Reitoria de Ensino;
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação;
- Prestação de serviços;
- Programas e projetos.

Através da pesquisa documental, foi possível identificar o histórico da UNIVILLE, seu crescimento, as suas principais ferramentas de planejamento e gestão da universidade.

A pesquisa documental foi iniciada através de contato por telefone e visitas aos responsáveis pelas áreas através de conversas informais a respeito do *campus* universitário; sua trajetória, os mecanismos de

gestão educacional e a gestão do *campus* universitário. Através das visitas e documentos disponíveis nos setores e departamentos foram fornecidos para a consulta.

Muitos dos documentos publicados pela UNIVILLE são isolados e pertencem a determinadas áreas, não compartilhando com as demais. Muitas das informações fornecidas foram de grande importância para a identificação da forma de gestão e a busca de informações importantes para a elaboração das diretrizes do plano diretor.

Além dos setores e departamentos, foram consultadas pessoas ligadas ao IPPUJ (Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Joinville), que forneceram documentos e *croquis* referentes às possíveis mudanças necessárias no acesso ao *campus* universitário e em relação ao plano diretor da cidade.

6.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

O processo de coleta de dados não documentais ocorreu na forma de questionários (entrevistas), através da observação e pela análise de documentos.

O instrumento da coleta de dados transforma-se em elemento fundamental na pesquisa qualitativa.

Neste trabalho foram utilizados dois tipos de fontes: as fontes primárias e secundárias.

Fontes primárias são informações obtidas pelo pesquisador num primeiro momento e que servem de **objeto de estudo**. As fontes secundárias são pesquisas através de materiais já disponíveis.

As fontes primárias deste trabalho foram obtidas através da observação da estrutura do *campus* da UNIVILLE e de sua gestão, buscando analisar de forma crítica as principais necessidades de melhorias.

A observação permitiu a obtenção de evidências a respeito dos objetivos da pesquisa e também obrigou o pesquisador a ter um contato mais direto com a realidade do *campus*. Nesta técnica, o pesquisador procurou recolher e registrar os fatos da realidade sem a utilização de meios técnicos convencionais e sem uma gradação forte de planejamento ou controle. Seria uma desejável desestruturação de entrevista.

Durante a observação do *campus*, foi possível identificar os principais problemas da gestão administrativa e acadêmica. Muitos dos problemas identificados foram observados através do contato direto com

a administração e com o dia a dia na atuação deste mestrando nas atividades do *campus* da UNIVILLE.

Para a obtenção dos dados primários também foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, pois as não estruturadas especialmente, não permitem comparações ou tabulações, ou processamento estatístico. As entrevistas semi estruturadas combinam perguntas abertas com temas fechados, onde o entrevistado tem a liberdade de discorrer sobre o tema proposto. O entrevistador deverá seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas num contexto de uma conversa informal.

Conforme Boni e Quaresma (2005), as técnicas de entrevista aberta e semi-estruturada têm como vantagem a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorecendo as respostas espontâneas. Elas possibilitam uma abertura maior entre entrevistador e entrevistado, o que permite tocar em assuntos mais complexos e delicados, ou seja, quanto menos estruturada a entrevista maior será o favorecimento de uma troca mais afetiva entre as duas partes. As respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm podem fazer surgir questões inesperadas que poderão ser de grande utilidade na pesquisa.

As entrevistas foram efetuadas com os membros da UNIVILLE, principalmente com as pessoas envolvidas na gestão da universidade e do *campus* universitário.

Devido às entrevistas serem feitas com diversas pessoas que participam da gestão da universidade, recorreu-se ao anonimato destas pessoas, devido ao assunto abordado tratar de problemas com a gestão do *campus* universitário, e a identificação destas pessoas poderia ocasionar algum tipo de retraimento ou comedimento do entrevistado gerando informações que podem não traduzir na realidade do *campus*.

Todos os assuntos abordados nas entrevistas foram direcionados para os problemas, necessidades e atuação da universidade em relação a eles.

Segue abaixo os principais tópicos abordados nas entrevistas:

1. Histórico, evolução, planejamento e estrutura geral da universidade;
2. Mobilidade e conexão;
3. Compartilhamento dos espaços;
4. Responsabilidade ambiental e energética;
5. Segurança;
6. Qualidade no trabalho;
7. Residências, restaurantes e lanchonetes;
8. Integração com a cidade;
9. Política de infra-estrutura geral.

Por se tratar de uma pesquisa informal e desestruturada, além do pesquisador conviver diariamente na instituição, as questões citadas foram desdobradas em vários questionamentos e através de uma conversa informal, possibilitando informações gerais pertinentes ao assunto. A etapa da entrevista possibilitou a abertura para vários assuntos relacionados a gestão do *campus* universitário, gestão administrativa e acadêmica.

Já os dados secundários provêm de materiais informativos já disponíveis como documentos, dissertações e dados da própria universidade, além de ter a contribuição do trabalho de mestrado da engenheira Georgia Campos, que atualmente gerencia a Divisão de Patrimônio da UNIVILLE. Desenvolveu um trabalho nesta universidade de satisfação dos usuários em relação ao *campus* da UNIVILLE.

Durante as entrevistas, alguns entrevistados forneceram materiais com dados secundários para elucidar as respostas.

Esses dados também visam demonstrar o ambiente objetivo da organização, podendo ser utilizado para as comparações e análises da gestão e estrutura da universidade.

6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo identifica as maiores necessidades do *campus* universitário, limitando-se ao *campus* I da UNIVILLE, por ser o primeiro e mais importante *campus* universitário e com maior número de alunos, representando 82% dos alunos matriculados.

A utilização de entrevistas semi estruturadas como instrumento de coleta de dados, apesar de aprofundar os aspectos observados no *campus*, pode representar alguma distorção em relação a percepção e experiência dos entrevistados. Ela pode ter fatores pessoais e ambientais que influenciaram na resposta em muitas das perguntas informais. Também destaca-se a falta de tempo dos funcionários para as entrevistas a falta de detalhamento das respostas.

A pesquisa qualitativa possibilitou maior liberdade para a identificação da estrutura da universidade e o entendimento da forma utilizada de planejamento.

Muitos documentos e materiais confidenciais não foram liberados para a pesquisa, como por exemplo, documentos do planejamento estratégico, pesquisa de mercado, entre eles, os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Também não foi possível a busca de

alguns detalhes de matrícula, evasão, diminuição de demandas por cursos, entre outros, por tratar-se de material interno que não poderia ser divulgado e cair nos ouvidos das universidades concorrentes.

Muitos dos entrevistados não se sentiram a vontade para falar dos principais problemas da UNIVILLE e da gestão administrativa e acadêmica do *campus*, devido a insegurança quanto a publicação deste trabalho.

Apesar de muitas informações poderem estar distorcidas, foi possível através deste trabalho, observar e conversar com todos os envolvidos na gestão, técnicos administrativos e professores que não possuem vínculo com a gestão atual fornecendo informações quase que fiéis à realidade da universidade.

Muitas das informações colocadas no trabalho não possuem identificação pessoal e foram descritas conforme informações adquiridas nas entrevistas. Desta forma evitou-se a distorção de informações por parte de funcionários da gestão atual, preocupados com possíveis declarações comprometedoras a gestão atual.

Além disso, a bibliografia pesquisada, as informações de mercado, de tendências facilitaram o diagnóstico e a leitura da gestão das universidades comunitárias em Santa Catarina.

7. UNIVILLE: ESTRUTURA

Neste capítulo, será apresentado um estudo qualitativo da estrutura da universidade, sua história, sua forma de organização, planejamento e o crescimento ao longo dos anos, visando identificarmos as necessidades da universidade para a elaboração de diretrizes para o plano diretor.

7.1 HISTÓRICO DA UNIVILLE

Joinville, na década de 60, a indústria passou por uma grande expansão, com a abertura de mais de 500 fábricas no seu parque industrial e oferecendo empregos a mais de 25 mil pessoas.

A mão-de-obra era de grande quantidade, porém existia a necessidade de melhorar a qualificação dos profissionais no mercado. Os jovens necessitavam da qualificação surgindo a necessidade de trazer cursos superiores para Joinville.

Em 1962, a UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) se instala em Santa Catarina sendo a primeira universidade no estado. Em Curitiba, capital do Paraná, o ensino já estava muito a frente, através da Universidade Federal do Paraná.

Joinville, como a maior cidade do estado necessitava manter os jovens na cidade, já que a ida para as grandes capitais, Curitiba e Florianópolis era muito freqüente devido a busca pelo ensino superior.

Em 1966, o prefeito Nilson Wilson Bender, que exercia na época a gestão da cidade, percebeu as dificuldades dos jovens para cursar uma faculdade, então criou-se no dia 17 de julho de 1967, a FUNDAJE (Fundação Joinvilense de Ensino Superior), com o objetivo específico de abrir e manter unidades de ensino superior na cidade.

Em 1968 foi criada a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, funcionando nas dependências do Colégio dos Santos Anjos. Em 1969, a FUNDAJE incorporou a Faculdade de Ciências Econômicas, cuja identidade mantenedora era a Comunidade Evangélica Luterana, com sede no Colégio Bom Jesus. A Faculdade de Ciências Econômicas era considerada a pioneira no ensino superior da cidade.

Em 1970 foi criada a escola superior de educação física e desportos, desenvolvendo suas atividades na sociedade ginástica de Joinville, que passaram a funcionar nas dependências do colégio dos Santos Anjos.

Em 1971, a denominação FUNDAJE é alterada para FUNC (Fundação Universitária do Norte Catarinense) e são criadas as Faculdades de Ciências Administrativas e de Ciências Contábeis, que passaram a funcionar nas dependências do Colégio dos Santos Anjos, bem como a escola superior de Educação Física e Desportos.

Em 1975, todas as unidades da FUNC são transferidas para o atual *campus* universitário, no bairro Bom Retiro, em terras indenizadas no Distrito Industrial.

Em 1977, as unidades da FUNC passam a constituir a FURJ (Fundação Educacional da Região de Joinville), legalizada pela Lei Municipal nº 1423/1975.

Neste ano o ensino superior seguiu o modelo nacional passando a interiorizar o ensino superior e aglutinar as faculdades de ensino superior que eram isoladas e de forma desorganizada. Conforme já citado neste trabalho, o ensino superior era direcionado para áreas longe dos centros urbanos buscando o isolamento.

Em 1989, foram realizadas diversas reuniões com lideranças comunitárias nas áreas econômicas e política do município e lideranças da comunidade acadêmica da instituição para rever o projeto Institucional da FURJ. É criado então o grupo “Rumo à Universidade” com a tarefa de elaborar uma proposta pedagógica que viabilizasse a transformação da FURJ em universidade.

Em 1990, surge um perfil de universidade considerado adequado à microrregião cujas características apontam para “uma universidade original, pequena e de acordo com as necessidades da região”. Em março deste ano, a carta consulta para a transformação da FURJ em UNIVILLE é protocolada no Conselho Federal de Educação.

Em 1992, a carta consulta é reformulada e novamente protocolada no Conselho Estadual de Educação, contemplando a visão interdisciplinar de ciência, embasada no holismo crítico, na visão ecológica de mundo, inseridos e partilhados no ensino, na pesquisa e na extensão e, portanto, disseminados em todos os segmentos e em toda a abrangência da nova universidade.

Em 1995, o Conselho Estadual de Educação aprova, por unanimidade, a transformação da FURJ em Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE.

Em 1996, no dia 14 de agosto é assinado o Decreto Presidencial de Credenciamento da Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE, publicado no Diário Oficial da União.

A UNIVILLE inicia sua atuação em diversas áreas do conhecimento, entre elas, ciências biológicas, ciências exatas e tecnológicas, ciências sociais aplicadas, ciências jurídicas, ciências humanas entre outras.

7.2 O *CAMPUS* UNIVERSITÁRIO DE JOINVILLE

Conforme já citado, em 1975 a Fundação Educacional da Região de Joinville, a UNIVILLE, iniciou a transferências de vários cursos, que eram ministrados em escolas isoladas para o *campus* universitário no bairro Bom Retiro.

Em 1977 foi iniciada no terreno ao lado, o centro de ciências tecnológicas denominando-se FEJ (Faculdade de Engenharia de Joinville). Faculdade pública mantida com recursos do estado.

A FEJ foi a primeira tentativa de interiorização do ensino superior, que era restrito as capitais dos estados. Joinville na época era o principal pólo industrial do estado de Santa Catarina.

O *campus* universitário da FEJ, cujo o nome é “ Professor Avelino Marcante”, foi inaugurado em 8 de março de 1979 pelo Governo do Estado de Santa Catarina através da Lei nº 8.092, de 1º de outubro 1990 e transformou-se em UDESC (Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina) (UDESC 2010).

A UDESC possui 2.960 alunos distribuídos em sete cursos de graduação: Engenharia Elétrica, Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção e Sistemas, Ciência da Computação, Tecnologia em Sistemas de Informação, Licenciatura em Física e três cursos de mestrados em Ciência e Engenharia dos Materiais, Física de Engenharia Elétrica (UDESC, 2010).

A UNIVILLE e a UDESC concorrem em alguns cursos de graduação como Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção Mecânica e Sistemas de Informação. É evidente que, pelo número de vagas e matrículas e devido ao ensino gratuito, a maioria dos alunos destes cursos preenche as vagas da UDESC. Aqueles estudantes que não conseguem ingressar no estudo gratuito da UDESC buscam as vagas na UNIVILLE.

Conforme informações de alguns gestores da UNIVILLE, a UDESC não concorre de forma a comprometer o número de matrículas da UNIVILLE.

Além da UDESC e UNIVILLE estarem localizadas na mesma zona urbana, no mesmo espaço universitário, em 2009, a UNIVILLE efetuou uma parceria com a UFSC, com o objetivo principal viabilizar a instalação provisória da UFSC em Joinville, nas dependências da

UNIVILLE, devido a algumas questões técnicas e ambientais envolvendo a construção do *campus* da UFSC, em um terreno localizado na BR 101 (Curva do Arroz). A UFSC utiliza as edificações da UNIVILLE provisoriamente na área próxima ao Centro de Convenções, nos fundos do *campus* universitário, para atender às necessidades das primeiras turmas do curso de Engenharia da Mobilidade. A UFSC também compartilha o uso de alguns laboratórios e salas de aula da UNIVILLE. Conforme informações da reitoria da UNIVILLE, as instalações tiveram início em junho de 2009, além de outras parcerias, como o parque de inovação tecnológica, que visa a implantação de empresas incubadoras na área tecnológica dentro da universidade e a integração dos alunos, nas fases de estágio com as empresas e a formação prática.

Ainda conforme funcionários da reitoria, no final de 2010 houve um acordo para ampliação da estrutura da UNIVILLE visando atender estruturalmente os cursos da UFSC, até o início da construção do novo *campus* da universidade. Estas negociações ainda estão em andamento, mas já existem idéias de parcerias futuras para integração entre a UFSC e UNIVILLE.

É possível caracterizar o *campus* da UNIVILLE, *campus* da UDESC e Instalações da UFSC como um espaço único, na mesma região, dentro do mesmo perímetro urbano onde já é reconhecido pela população como o *campus* universitário de Joinville, porém ainda de forma isolada, onde ambas possuem suas próprias diretrizes e administração individual dos *campi*.

Segue abaixo, foto do *campus* universitário da UDESC. Aos fundos temos a UNIVILLE e espaço ocupado pela UFSC.



Figura 4: *Campus* Universitário
Fonte: Google Earth. 2010.

7.3 EVOLUÇÃO FÍSICA

A história da Universidade da Região de Joinville confunde-se com a história do ensino superior da cidade de Joinville. A implantação da Faculdade de Ciências Econômicas em 1965, cuja mantenedora era a Comunidade Evangélica Luterana, com sede no Colégio Bom Jesus, dá início à história do ensino superior na cidade.

Após o início do curso superior e durante vários anos foram criados vários outros cursos em sedes diferentes na cidade de Joinville.

Em 1968 já se tinha a visualização de um *campus* universitário único e iniciava-se o projeto de construção do *campus* universitário da cidade.



Figura 5: Terreno cedido pela Prefeitura de Joinville para construção do *campus* Univille – 1968

Fonte: Memorial Univille.

O *Campus* I da UNIVILLE foi implantado na década de 70, com a concepção arquitetônica de pavilhões retilíneos e edificações térreas estreitas, contemplando as salas de aula. Todas as portas das salas de aula eram voltadas para o corredor onde é ligada a circulação das edificações.



Figura 6: *Campus* Universitário da Univille – 1975

Fonte: Memorial Univille.

Em 1975, todas as unidades do ensino superior foram transferidas para o *Campus* Universitário, no Bairro Bom Retiro e passaram a constituir a Fundação Educacional da Região de Joinville – FURJ.

Na história da expansão e interiorização do ensino superior, assim como já citado em capítulos anteriores, a UNIVILLE seguiu o mesmo modelo nacional, ou seja, surgiu a necessidade de agrupamento das construções e edifícios isolados. Surgiu uma proposta de universidade moderna, porém sua efetiva implantação foi efetivada em 1964, durante a ditadura militar, onde as várias faculdades isoladas ou já inseridas num pequeno conjunto, vão se transferindo para os novos *campi*.

Desta forma diversas faculdades isoladas foram se transferindo para os novos *campi* universitários e o espaço universitário distante do centro urbano, vem ao encontro da ideologia dominante na época da ditadura militar.

Em 1984, foi apresentado um projeto de padronização e expansão das construções do *campus* da UNIVILLE. Iniciou-se um processo de melhorias nas construções antigas e a construção do bloco administrativo e depois a reconstrução do Bloco A, todo em tijolo a vista, padrão que seria adotado para todo o *campus* universitário.



Figura 7: Projeto de padronização do *campus* – 1984. Início tímido de um plano diretor

Fonte: Memorial Univille.

Diante das demandas por salas de aulas, laboratórios e áreas administrativas, a universidade foi crescendo, e o projeto apresentado inicialmente foi se modificando.

Muitos blocos novos foram construídos, fora do padrão que deveria ser adotado inicialmente. Muitas das construções foram necessárias devido a demanda por cursos que surgiam no decorrer dos anos.

Segue abaixo quadro de evolução das construções, coletados através da Divisão de Patrimônio da UNIVILLE:

Edificação	Área (m ²)	Data de Conclusão
Blocos B, C, D	6.086,91	1975
Bloco Administrativo	1.429,16	1985
Ginásio Coberto (Antigo Sesl)	3.227,26	1985
Bloco A 1ª Etapa	3.188,32	1982
Ginásio	1.995,83	1994
Bloco A 7ª Etapa	4.146,26	1999
Subestação	61,49	1999
Oficina Modelo	286,66	1999
Bicicletário	144	2000
Bloco E	4.565,34	2000
Bloco C 2ª etapa	5.654,66	2001
Colégio Univille 1ª etapa	4.721,84	2001
Casa de Máquinas (odontologia)	73,22	2001
Bloco C 2ª Etapa	102,78	2001
Quadra Polivalente (Descoberta)	836,00	2001
Biblioteca	4.338,11	2002
Centro Cirúrgico	1.018,91	2002
Casa de máquinas (odontologia)	73,22	2002
Escada Bloco C	102,78	2002
Centro de Esportes, Saúde e Lazer	2.941,37	2004
Centro de Artes e Design	1.364,27	2004
Laboratório de Eng. Ambiental	297,45	2004
Bloco E - 2ª Etapa	3.016,84	2005
Casa de máquina climatização	150,96	2005
Gastronomia	748,46	2006
Centro de convivência – Quiosque	258,94	2007
Restaurante	648,17	2007
Almoxarifado e Biotério	366,20	2008
Motocicletário	846,27	2008
Portões de entrada e recepção	554,78	2008
Serraria	109,65	2009
Centro de eventos e convenções	1.726,11	2008
Laboratório de Produção Mecânica	632,89	2008
Inovapark - Predio da Incubadora	392,87	2010

Quadro 2: Setores, Áreas e Data de Conclusão

Fonte: Divisão de Patrimônio da Univille.

7.4 ÁREAS DE USO COMUM

O *campus* I da UNIVILLE possui várias áreas de uso comum que estão distribuídas em todo o *campus* de forma a atender as necessidades do público universitário.

Descrição	Área
Biblioteca Universitária	4.338,11m ²
Bloco Administrativo	1.429,16m ²
Auditório Bloco Administrativo	376,05m ²
Anfiteatro Bloco C	102,62m ²
Anfiteatro Bloco A	97,63m ²
Anfiteatro Bloco F (Colégio da UNIVILLE)	141,50m ²
Centro de Cópias Bloco C	318,50m ²
Centro de Cópias Bloco D	49,00m ²
Centro de Cópias Bloco E	39,50m ²
Diretório Central dos Estudantes Bloco D	49,00m ²
Lanchonete Bloco C	15,00m ²
Lanchonete Bloco D	47,60m ²
Lanchonete Bloco E	32,41m ²
Livraria Bloco A	96,84m ²
Área de Exposição Cultural Bloco A	428,07m ²
Área de Exposição Cultural Biblioteca Universitária	115,76m ²
Estacionamento de bicicletas	144,00m ²
Estacionamento de motos	850,48m ²
Centro de Esportes Cultura e Lazer	2.587,82m ²
Ginásio Escola	1.995,83m ²
Quadra Polivalente Des coberta	836,00m ²
Quadra Polivalente Coberta	836,00m ²
Circulação interna,Vias, e Jardins	52.094,40m ²
Restaurante Universitário	648,00m ²
Quiosque – Centro de Convivência dos Funcionários	268,94m ²
Almoxarifado central	366,20m ²
Complexo esportivo	6.046,52m ²

Quadro 3: Áreas de Uso Comum no *Campus* Joinville

Fonte: Divisão de Patrimônio da Univille (2010).

7.5 ESTRUTURA GERAL

Além do *campus* I, que é o *campus* principal da UNIVILLE, existem outras unidades menores que atendem demandas de ensino, pesquisa e extensão. As principais unidades além do *campus* I, são as unidades de São Francisco do Sul, São Bento do Sul e outra unidade no centro da cidade de Joinville visando atender algumas demandas de cursos. Também existem alguns centros de pesquisa e extensão, como o CEPA São Francisco do Sul, Cepa São Bento do Sul e Ilha da Rita. A universidade também adquiriu uma construção no bairro Bucarein na cidade de Joinville visando a futura construção de uma nova unidade, porém ainda não existem perspectivas para esta nova construção.

Segue quadro da estrutura total da universidade:

Local	Área terreno (m ²)	Área construída (m ²)
Campus – JLE	379.201,17	58.728,61
UNIVILLE Centro – JLE	2.390,60	1.790,69
UNIVILLE Centro – JLE (Área locada)	-	759,35
Unidade Bucarein	12.513,72	2.010,20
Bairro Jativoca – JLE	66.769,00	-
Campus – SBS - Rodovia – 280	22.933,42	4.797,53
CEPA Rugendas – SBS	27.892,25	388,08
Unidade Iperoba I – SFS	57.200,32	2.902,35
Unidade Iperoba II – SFS	105.707,60	626,75
CEPA Vila da Glória – SFS	5.600,00	285,62
Ilha da Rita, São Francisco do Sul	47.564,33	163,8
Área total	727.772,41	71.952,98

Quadro 4: Local, Área de Terreno e Área Construída no *Campus* Joinville
Fonte: PDI Univille (2008).

7.6 AUMENTO DA POPULAÇÃO ACADÊMICA

O aumento da população acadêmica sempre foi um motivo de preocupação da administração da UNIVILLE, pois a cada ano o número de cursos, salas de aula, laboratórios, vagas de estacionamento entre outros é ampliado. Este aumento da população, que se dá através do aumento do número de alunos e abertura de novos cursos, traz um aumento na estrutura e manutenção, onde na maioria das vezes, estes gastos não são previstos no planejamento da instituição.

Conforme relatório de evolução de matrículas, coletado na secretaria acadêmica, em 1984, a universidade contava com 09 cursos de graduação, em 2000, já contemplava 33 cursos. Hoje possui 48 cursos abertos nos 3 períodos (manhã, tarde e noite), onde a maior concentração de cursos é no período da noite. Conforme informações pesquisadas da secretaria acadêmica, são evidenciadas o aumento de cursos devido a necessidade de busca de alunos e adaptação a oferta de mercado de trabalho.

Segue abaixo quadro de evolução do número de matrículas da instituição. É possível verificar o número de alunos se mantém praticamente estável nos últimos anos.

ANO	NÚMERO DE ALUNOS
1995	2412
1996	2710
1997	2966
1998	3606
1999	4212
2001	6265
2002	6870
2003	7075
2004	7197
2005	7467
2006	7314
2007	7035
2008	7104
2009	7198
2010	7440

Quadro 5: Quadro de evolução do número de matrículas no *campus* Joinville

Fonte: Secretaria Acadêmica.

7.7 CURSOS OFERECIDOS

O quadro seguinte mostra a relação de cursos oferecidos em 2009 no *Campus* Joinville.

Curso e Habilitação	Título
Adm. com ênfase em Empresas – Matutino e Noturno	Bacharel
Adm. com ênfase em Produção e Logística – Noturno	Bacharel
Adm. com ênfase em Marketing – Noturno	Bacharel
Artes Visuais	Licenciado
Ciências Biológicas – Biologia Marinha – Matutino	Bacharel
Ciências Biológicas – Licenciatura – Noturno	Licenciado
Ciências Contábeis – Noturno	Bacharel
Ciências Econômicas – Noturno	Bacharel
Comércio Exterior – Matutino e Noturno	Bacharel
Design- Moda – Noturno	Bacharel
Design Animação – Digital Noturno	Bacharel
Design – Programação Visual ou Projeto de Produto – Matutino e Noturno	Bacharel
Direito – Ciências jurídicas – Matutino e Noturno	Bacharel
Educação Física – Matutino e Noturno	Licenciatura
Educação Física – Matutino e Noturno	Bacharel
Engenharia Ambiental – Matutino	Engenheiro
Engenharia de Produção Mecânica – Matutino, vespertino e noturno	Engenheiro
Engenharia Mecânica – Matutino	Engenheiro
Engenharia Química – Noturno	Engenheiro
Farmácia – Matutino e Noturno	Farmacêutico
Gastronomia – Vespertino e Noturno	Bacharel
Geografia – Noturno	Licenciado
História – Noturno	Licenciado
Letras – Noturno	Licenciado
Matemática – Noturno	Licenciado
Medicina – Integral	Médico
Odontologia – Integral	Dentista
Pedagogia – Noturno	Licenciado
Psicologia – Matutino e Noturno	Psicólogo
Sistemas de Informação – Noturno	Bacharel

Quadro 6: Relação de Cursos Oferecidos em 2009 no *Campus Joinville*
 Fonte: Relatório de Atividades Univille – 2009.

7.8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura da UNIVILLE é formada por conselhos que administram e fiscalizam suas políticas. A Fundação Educacional da Região de Joinville é a mantenedora da UNIVILLE, Universidade da Região de Joinville. Ou seja, inicialmente foi fundada a Fundação Educacional da Região de Joinville e após ser reconhecida como universidade, passou a ser a empresa mantenedora da UNIVILLE com representação legal e CNPJ.

O conselho curador é o órgão de fiscalização e registro da administração econômico-financeira da FURJ. É constituído por membros da comunidade interna e externa, como representantes do

governo municipal, estadual, associações comerciais, industriais, sindicatos e administração da instituição.

O conselho de administração, órgão máximo e soberano de deliberação em assuntos da política administrativa e financeira da FURJ, é constituído pelo reitor, pró-reitores, diretores, chefes de departamento, coordenadores, ex-reitor, membros da administração, conselho municipal de educação e representantes da comunidade regional.

O conselho universitário é o órgão máximo consultivo, deliberativo e jurisdicional da UNIVILLE em assuntos de planejamento, de administração geral e política institucional. Presidente (reitor), diretores, chefes, conselho municipal de educação e representantes da comunidade regional constituem este conselho universitário.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE, órgão deliberativo superior e consultivo em matéria de ensino, pesquisa e extensão, é constituído pelo reitor, pró-reitores, diretores, chefes de departamento, coordenadores, último reitor e membros da administração.

A reitoria é o órgão executivo superior da UNIVILLE que coordena, superintende e fiscaliza todas as suas atividades.

É formado por pró-reitorias que administram a instituição:

- A Pró-Reitoria de Ensino tem como função principal superintender a organização acadêmica, pedagógica e curricular do ensino de graduação e da educação básica na UNIVILLE;
- A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação desempenha funções relacionadas à pesquisa e à pós-graduação;
- A Pró-Reitoria de Extensão tem como função principal a articulação do ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabilizar a relação transformadora entre a universidade e a sociedade. A sociedade torna-se um laboratório para as práticas do ensino e pesquisa;
- A Pró-Reitoria de Administração é o órgão responsável, na universidade, pela gestão dos processos administrativos de apoio às áreas de ensino, pesquisa e extensão e relacionados à sustentabilidade da instituição: finanças, controladoria, recursos humanos, marketing, patrimônio, suprimentos e tecnologia da informação.

Segue a estrutura organizacional da FURJ e UNIVILLE:

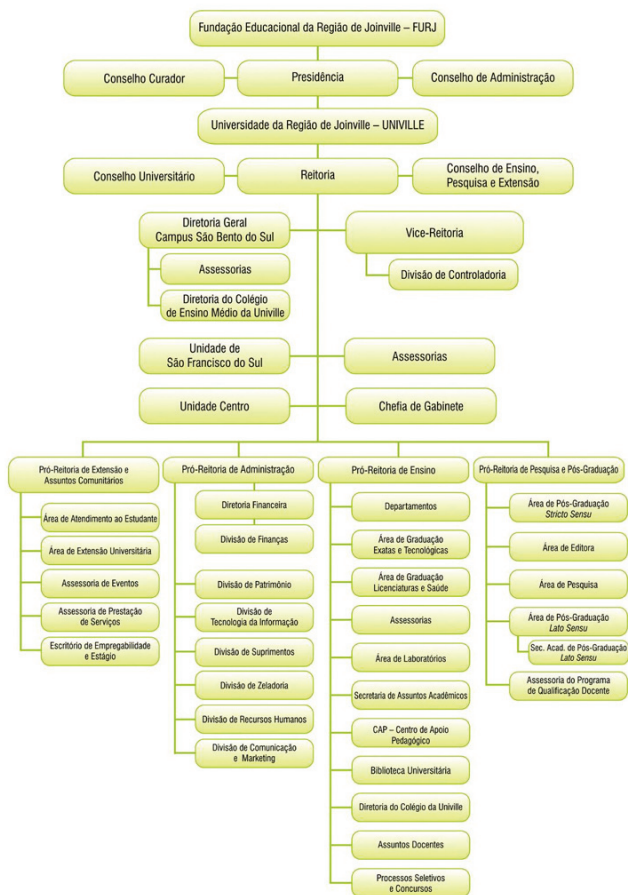


Figura 8: Estrutura Organizacional FURJ e UNIVILLE
Fonte: PDI Univille. 2008.

7.9 ENSINO A DISTÂNCIA

O uso intensivo de tecnologias da informação e comunicação nos processos de ensino e aprendizagem presenciais, semipresenciais e a distância tornou-se uma importante ferramenta para o ensino superior, onde possibilitou tornar as distâncias entre as instituições, não mais uma barreira para o ensino.

A UNIVILLE priorizou ações que visam inicialmente à inovação metodológica de ensino e o uso da tecnologia como um processo de ampliação da aprendizagem, antes de ofertar cursos à distância.

Em 2005, por meio de uma resolução, a UNIVILLE regulamentou a oferta, em regime semipresencial, de até 20% da carga horária do curso, com os seguintes objetivos:

- Contribuir para a inserção dos alunos no meio virtual;
- Possibilitar o desenvolvimento da autonomia;
- Capacitar os futuros profissionais no uso de tecnologias da informação;
- Flexibilizar a oferta de disciplinas dos cursos de graduação e de pós-graduação “*lacto sensu*”;
- Atender demandas da comunidade acadêmica e institucional.

Existem pressões internas e externas para que a UNIVILLE desenvolva um projeto consistente de ensino à distância, pois com o mundo globalizado, muitas instituições já contam com uma receita considerável no crescimento deste segmento.

Conforme informações de gestores da UNIVILLE e da própria reitoria, a UNIVILLE por ser uma universidade tradicional e conservadora não está habilitada a oferecer de forma adequada este tipo de ensino. Uma das respostas seria o investimento alto em tecnologia e em treinamento dos professores, alunos e equipe de apoio. Também foi evidenciado algumas experiências com outras universidades, onde o ensino não trouxe resultados significativos, e a necessidade de investimentos pesados inviabilizou a sustentabilidade do sistema.

Conforme o responsável pelo projeto de Ensino à Distância, ainda existem algumas resistências e a falta de uma ferramenta adequada, além de uma mudança de cultura maior para que isso aconteça de forma rápida e efetiva.

7.10 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento das universidades, conforme citado em capítulo anterior, faz-se necessário para qualquer tipo de ação em busca de melhorias tanto no ambiente interno como externo.

Na UNIVILLE, o planejamento estratégico desenvolvido é baseado em alguns planos conforme segue:

- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): Este é o plano de desenvolvimento institucional, que torna-se uma exigência do MEC.

- Relatório da CPA (Comissão Própria de Avaliação): Este relatório trata da avaliação interna da instituição, através de comissão própria.
- Diagnóstico preliminar dos ambientes interno e externo: Este trabalho faz parte do planejamento estratégico, que avalia os ambientes internos, externos, oportunidades, ameaças, concorrência, entre outros. Itens constantes no planejamento estratégico.

Todo o planejamento estratégico da UNIVILLE é baseado na missão e visão, que direcionam o futuro da instituição.

A missão da UNIVILLE é “promover formação humanística e profissional de referência para a sociedade atuando em ensino, pesquisa e extensão e contribuir para o desenvolvimento sustentável”.

A visão é “ser reconhecida nacionalmente como uma universidade comunitária, sustentável, inovadora, internacionalizada e de referência em ensino, pesquisa e extensão”.

Abaixo são citados os valores e princípios institucionais da UNIVILLE:

- Cidadania: autonomia, comprometimento, motivação, bem-estar e participação democrática responsável promovem o desenvolvimento pessoal e social;
- Integração: ação cooperativa e colaborativa com as comunidades interna e externa constrói o bem comum;
- Inovação: competência para gerar e transformar conhecimento científico em soluções sustentáveis para os ambientes interno e externo contribuem para o desenvolvimento socioeconômico;
- Responsabilidade ambiental: gestão de recursos e ações comprometidas com o equilíbrio ambiental favorece a melhoria da qualidade de vida.

Conforme o PDI, seguem os grandes objetivos da instituição:

- Produzir e disseminar o conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural com vista ao bem social;
- Expandir o acesso e favorecer a permanência do estudante na Instituição de modo sustentável;
- Promover a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho;
- Gerar soluções inovadoras e sustentáveis integrando novos conceitos e tecnologias aos processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- Desenvolver e aprimorar nos estudantes a autonomia, o espírito crítico, investigativo e interventivo com ética e responsabilidade;

- Atuar de forma responsável e proativa para a conservação e preservação do meio ambiente;
- Fortalecer o comprometimento dos professores e técnico-administrativos com a Instituição;
- Fortalecer parcerias interinstitucionais visando ao aprimoramento científico, tecnológico, artístico e cultural;
- Intensificar e aprimorar as relações entre universidade e mercado de trabalho;
- Criar uma sistemática eficaz de comunicação interna;
- Assegurar o status de universidade com identidade comunitária;
- Potencializar a representatividade científica-acadêmica, política e social.

As bases dos projetos de melhoria do planejamento estratégico e do plano de ação da universidade estão sendo desenvolvidas através das seguintes estratégias:

Sustentabilidade

- Garantir a questão legal (universidade comunitária sem fins lucrativos);
- Garantir as competências (qualidade acadêmica e científica);
- Garantir a sustentabilidade econômica e financeira.

Processos

- Melhorias nos processos administrativos;
- Melhoria do uso sustentável e racional da estrutura e garantia de manutenção.

Clientes/Mercado/ Sociedade

- Melhoria nas políticas de marketing e relacionamentos com acadêmicos, egressos e comunidade externa;
- Melhorias nas relações nacionais e internacionais.

Pessoas/Aprendizagem

- Melhoria das competências (pedagógica e administrativa);
- Melhoria no relacionamento e comprometimento.

Através das estratégias definidas neste planejamento estratégico, foram criados vários projetos estratégicos dentro dos tópicos abordados, visando a elaboração de planos de ação para que sejam atingidos os objetivos institucionais.

O plano diretor deve fazer parte da estratégia “melhoria do uso sustentável e racional da estrutura e garantia de manutenção” e possibilitar ações de padronização e melhorias no *campus*.

Segue figura com as etapas do planejamento estratégico da UNIVILLE:

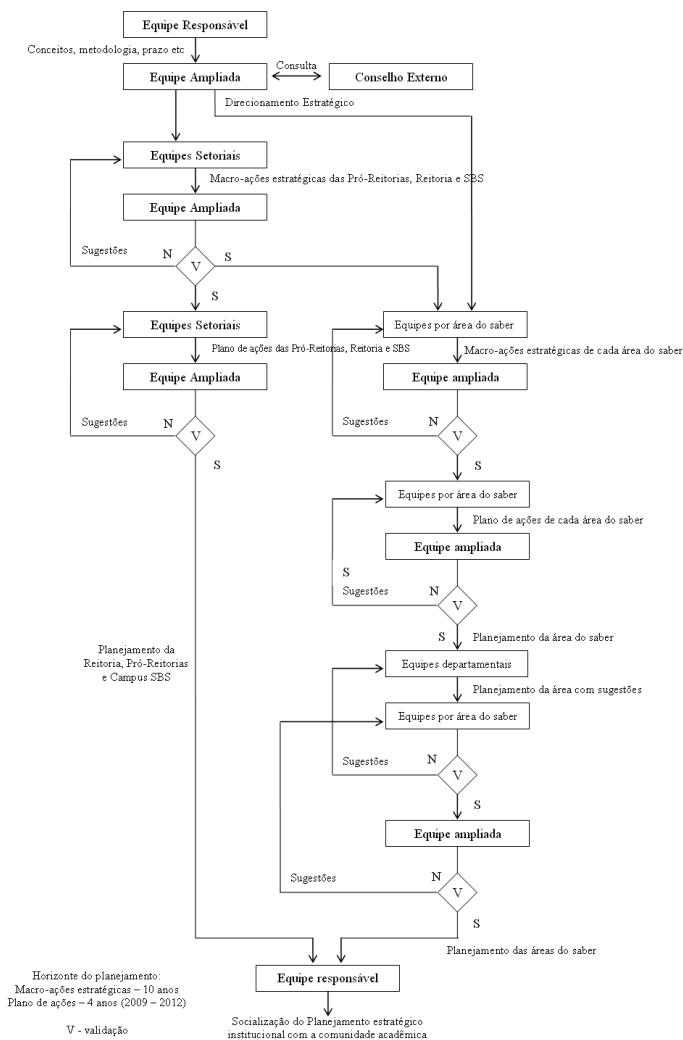


Figura 9: Planejamento Estratégico da Univille
Fonte: Fluxograma Planejamento Estratégico Univille. 2010.

Observa-se através do quadro de planejamento, que existem várias etapas até a consolidação das ações estratégicas do planejamento. A equipe responsável reúne os conceitos, metodologia e define os prazos. São formadas equipes setoriais administrativas e acadêmicas para a formulação e aprovação das estratégias. O aval final fica sob responsabilidade da equipe responsável pelo planejamento estratégico da instituição.

Através de entrevistas com participantes do planejamento estratégico, foi possível notar que dentro de cada projeto estratégico, várias pessoas são envolvidas, entre funcionários, professores e gestores de áreas e departamentos. Ainda que são convocados funcionários e professores de diversas áreas, a participação nos projetos estratégicos não é obrigatória e alguns funcionários e gestores acabam não participando das reuniões estratégicas deixando de contribuir com as ações do plano. Existe um software de controle dos projetos, porém poderia ser melhorada a integração de todos os participantes.

Conforme citado em capítulo anterior, o planejamento estratégico define as ações a serem desenvolvidas para a melhoria na gestão do *campus*, porém a efetivação das ações só terá resultados mediante uma gestão estratégica, que acompanhe o andamento das ações, o envolvimento de todos os participantes e de todo o corpo funcional.

8. DIRETRIZES PARA O PLANO DIRETOR

Neste capítulo será aplicada a metodologia proposta através de coleta de dados de fontes primárias e secundárias.

A obtenção de dados permite uma análise crítica do *campus* da UNIVILLE, visando dar subsídios para a formulação de diretrizes para o plano diretor, baseados na necessidade de um plano diretor sustentável, conforme os conceitos de planejamento e gestão estratégica já definidos neste trabalho.

Seguem os itens e sub-itens que compõem as diretrizes para o plano diretor:

Quadro 7: Diretrizes que compõem o plano diretor

Acessibilidade	Transporte público e privado; ciclovias.
Mobilidade e Integração	Mobilidade interna; sinalização; espaços e equipamentos acessíveis à portadores de necessidades especiais; comunicação entre setores e departamentos.
Compartilhamento dos Espaços	Centro de convivência; auditórios; biblioteca; equipamentos esportivos, de lazer e academias; equipamentos culturais, exposição e feiras.
Comércio e Serviços	Espaço para atividades coletivas.
Responsabilidade Ambiental e Energética	Certificação ambiental das edificações; uso econômico e eficiente de energia e fontes alternativas; destinação dos resíduos e lixo gerado pela Univille; jardim botânico; arborização e paisagismo; reciclagem de papéis.
Segurança	<i>Campus</i> universitário fechado; monitoramento e vigilância.
Qualidade do Trabalho	Segurança do trabalhador.
Residências, Restaurantes e Lanchonetes	Residência universitária para estudantes e professores; restaurantes e lanchonetes.
Integração com a Cidade	Espaços e iniciativas voltadas para o cidadão; edificações para sediar associações em geral.
Política de Infra-estrutura Geral	Energia elétrica; telefonia e <i>links</i> de internet; tecnologia da informação; móveis e equipamentos; edificações; alterações de <i>layouts</i> ; planejamento permanente.

Fonte: Do Autor. 2011.

8.1 ACESSIBILIDADE

No conceito de desenvolvimento sustentável de uma cidade e de uma universidade, a acessibilidade se faz prioritária e é essencial para o desenvolvimento urbano. O acesso, a infra-estrutura e os transportes são temas necessários e devem ser discutidos no plano diretor.

8.1.1 Transporte Público e Privado

Na UNIVILLE, os alunos contam hoje com transporte público e transporte privado. O transporte público é feito através do sistema de transporte urbano com ônibus e microônibus, contendo as seguintes linhas:

- Linha 0022 (Sul/*Campus*);
- Linha 0101 (Sul/Norte) via *campus*;
- Linha 0305 (Itaum/*Campus*) via Monsenhor Gercino;
- Linha 0336 (Itaum/*Campus*) via Guanabara;
- Linha 0131 (*Campus*/Iriirú/Tupy);
- Linha 0132 (Iriirú/*Campus*);
- Linha 0205 (Bom Retiro);
- Linha 0208 (*Campus* Universitário);
- Linha 0241 (Centro/*Campus*);
- Linha 290 (Costa e Silva/Tupy) via *campus*;
- Linha 0552 (Estrada da Ilha).

As principais linhas estão concentradas das 22h00 às 22h40 horas, horário de saída da UNIVILLE e UDESC e onde se concentra o maior número de estudantes do *campus* universitário.

Através de dados coletados da pesquisa de avaliação institucional efetuada na UNIVILLE em 2009, foi identificado que em 2006, 50% dos alunos dependiam de transporte público para se deslocar até a instituição, em 2009 este número era de 54%.

Além do transporte público, existe o transporte privado, onde foi possível identificar o uso de veículos, motos e bicicletas utilizados pelos alunos, professores e funcionários. Através da observação do *campus* nos horários de início de aula e da pesquisa informal junto a alguns alunos, pode ser identificado algumas empresas privadas que fecham pacotes com os alunos, utilizando ônibus, microônibus e

vans. Normalmente são contratados através de uma demanda mínima e procuram fixar preços e trajetos. Conforme observação, a maioria dos alunos que utiliza o transporte privado mora em cidades vizinhas ou regiões mais distantes do *campus* universitário.

Pode-se notar na análise do fluxo de veículos, que o transporte torna-se algo importante no planejamento do *campus*, principalmente em Joinville onde os bairros são distantes e o transporte público é deficiente nos horários de grande fluxo de pessoas. Os deslocamentos de ônibus, vans, carros e motos nos principais acessos a universidade, principalmente nos horários de pico, podem gerar congestionamentos extensos e um descontentamento da comunidade local.

Através da observação do fluxo de veículos da instituição durante os três períodos, manhã, tarde e noite e mediante alguns questionamentos junto a divisão de patrimônio, que organiza o trânsito da universidade, verificou-se a necessidade de melhoria nos fluxos de veículos e estacionamento. Apesar de grande parte de alunos utilizarem o transporte público, o número de veículos que circula no *campus*, aumenta a cada ano, provocando grandes congestionamentos nos períodos de saída, principalmente à noite, onde a UNIVILLE possui sua maior demanda de alunos. Esse aumento do número de veículos trouxe como consequência a necessidade do aumento do número de vagas de estacionamento, que hoje atualmente é de 3.500 vagas e esse número tende a aumentar a cada ano.

Através de algumas consultas ao IPPUJ (Instituto de planejamento urbano de Joinville), existem alguns projetos desenvolvidos com o intuito de desafogar o trânsito para o *campus* universitário como um todo, incluindo a UNIVILLE e UDESC.

Um dos projetos trata-se da abertura da Rua Paulo Malschitzki, em frente a entrada principal da UNIVILLE. Esta abertura faria com que a rua de acesso a UDESC, vizinha da UNIVILLE permitisse o acesso direto a Av. Santos Dumont, melhorando o fluxo do trânsito.

Segue foto do sistema de gestão cadastral da prefeitura com a sugestão de abertura da Rua Paulo Malschitzki.

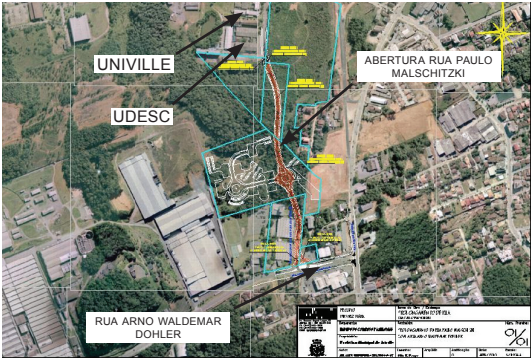


Figura 10: Projeto fornecido pelo IPPUJ para abertura da rua Paulo Malschitzki
Fonte: IPPUJ, 2010.

Com a abertura da Rua Paulo Paulo Malschitzki haverá uma melhoria no trânsito de acesso a universidade, pois atualmente existe somente um acesso ao *campus* e o trânsito é muito congestionado, principalmente nos horários de pico.

Em relação ao acesso de alunos à universidade, efetuou-se a pesquisa junto a reitoria, onde abteve-se o acesso aos endereços de alunos. Através da tabela abaixo, ficou evidente a necessidade de transporte público eficiente, que deverá ser reavaliado juntamente com órgãos ligados a administração e planejamento do município, e uma revisão a nível de planejamento do *campus*, pois para muitos alunos, a distância e a falta de infra-estrutura de transporte pode ser um ponto definitivo para a busca de outras instituições mais próximas.

<i>Bairro</i>	<i>Alunos</i>	<i>Bairro</i>	<i>Alunos</i>
ADHEMAR GARCIA	105	JARDIM PARAISO	68
AMÉRICA	359	JARDIM SOFIA	59
ANITA GARIBALDI	141	JARIVATUBA	83
ATIRADORES	132	JOAO COSTA	41
AVENTUREIRO	349	MORRO DO AMARAL	1
BOEMERWALDT	58	MORRO DO MEIO	40
BOM RETIRO	396	NOVA BRASILIA	122
BOA VISTA	281	PANAGUAMIRIM	77
BUCAREIN	105	PARQUE GUARANI	37
CENTRO	170	PARQUE JOINVILLE	4
COMASA	95	PETROPOLIS	92
COSTA E SILVA	545	PIRABEIRABA	202
CUBATAO	8	PROFIPO	13
DISTRITO INDUSTRIAL	7	QUIRIRI BAIXO	1

continua...

continua...

ESCOLINHA	24	RIO BONITO	36
ESPINHEIROS	62	SAGUAÇU	352
FÁTIMA	91	SANTA BARBARA	1
FLORESTA	297	SANTA CATARINA	40
GLÓRIA	203	SANTO ANTONIO	191
GUANABARA	150	SAO LEOPOLDO	1
IRIRIÚ	362	SAO MARCOS	27
ITAUM	155	ULISSES GUIMARÃES	7
ITINGA	92	VILA NOVA	225
JARDIM EDILENE	1		
JARDIM FRANCIELLE	1		
JARDIM IRIRÍ	123		
JARDIM KELLY	4	Total de Alunos	6036

OUTRAS CIDADES	
<i>Cidade</i>	<i>Alunos</i>
BALNEÁRIO BARRA DO SUL	35
BARRA VELHA	43
CURITIBA	35
FLORIANÓPOLIS	18
GARUVA	61
GUARAMIRIM	21
GUARATUBA	51
ITAPOÁ	105
JARAGUÁ DO SUL	118
ARAQUARI	57
Outros	320
Total de Alunos	544

Quadro 8: Número de alunos e bairros onde moram

Fonte: Reitoria (2010).

Através da tabela, foi possível notar que os bairros mais próximos são os que demandam mais alunos para a UNIVILLE. Fica evidente que a distância torna-se um fator importante para que o aluno escolha a universidade onde irá estudar.

8.1.2 Ciclovias

Joinville é uma cidade que no âmbito cultural tem uma relação com o transporte de bicicletas. A bicicleta sempre foi uma forma de transporte muito utilizado pela população e deve ser considerada no planejamento do *campus* da Univille.

A UNIVILLE possui um bicicletário para maior segurança dos alunos, professores e funcionários, porém, conforme observação do *campus* não existe ciclovias de acesso a universidade e nos trechos de acessos próximos ao *campus* universitário.

Nesta figura é visualizado o espaço para a guarda das bicicletas (bicicletário).



Figura 11: Bicicletário da Univille

Fonte: Do Autor. 2010.

Na maioria das vezes, o ciclista acaba invadindo calçadas, rodovias e trechos de acesso a motos, podendo provocar acidentes. Em alguns trechos mais distantes, localizam-se algumas ciclovias, porém com trajetos limitados, principalmente próximos a estações rodoviárias.

Conforme informações obtidas com os usuários de bicicletas, não há ciclovias internas e externas para acessar a universidade. Muitas vezes, o ciclista enfrenta dificuldades de acessos mais distantes, obrigando-se a utilizar o mesmo acesso dos automóveis, podendo ocorrer acidentes indesejáveis.

Conforme a divisão de patrimônio da UNIVILLE, existe a necessidade de melhorias, porém ainda não há recursos disponíveis para tais modificações no *campus*.

O plano diretor poderá propor que a cada construção isolada, deva haver também a inclusão de uma ciclovia para o acesso ao mesmo, incorporando o próprio projeto da construção. Atualmente não existe projeto de inclusão de ciclovias no *campus*.

8.1.3 Espaços e equipamentos acessíveis a portadores de necessidades especiais

A UNIVILLE busca atender a necessidade de adaptação de equipamentos públicos, para permitir o trânsito e a permanência das pessoas portadoras de necessidades especiais.

Conforme entrevista com a divisão de patrimônio, algumas alterações foram feitas nos espaços físicos de uso coletivo, a fim de diminuir as barreiras arquitetônicas dos edifícios antigos existentes iniciados na década de 1970, porém em relação aos prédios antigos ainda existem várias necessidades de adaptação como portas, corredores e espaços adequados para cadeiras de roda.

As edificações novas (a partir do ano 2000), já são projetadas de acordo com as normas vigentes de acessibilidade (NBR 9010/2004 e Decreto Federal nº 5296/2004).

Várias adaptações de mobiliário já foram efetuadas visando a adequação dos cadeirantes, como estação de trabalho, cadeiras e carteiras.

Conforme entrevista informal com a responsável pela biblioteca, ainda há dificuldades de acesso a biblioteca, que possui um grande fluxo de alunos. Conforme norma, o acesso aos livros torna-se obrigatório um espaço entre as estantes de 1,20m para proporcionar passagem de cadeirantes. Além disso, existe a necessidade de rebaixamento do balcão de atendimento para empréstimo aos cadeirantes que permita a aproximação frontal.

Outro problema enfrentado, segundo a biblioteca, diz respeito a necessidade de instalação de uma porta automática, que hoje é manual dificultando o acesso do cadeirante ao interior da biblioteca.

Também existem algumas dificuldades para o uso dos laboratórios, onde o acesso é limitado e nem todos os cadeirantes podem usufruir.

Conforme informações coletadas do PDI, a universidade conta com as seguintes adaptações para os cadeirantes:

- Elevadores ou plataformas elevatórias hidráulicas em todas as edificações com mais de um pavimento;
- Execução de rampa de acesso ao centro de artes e design, laboratórios de Engenharia Ambiental, Jardim Botânico e Gastronomia devido ao relevo do terreno;
- Adaptação de todos os banheiros existentes, com cabine e porta de acesso conforme lei. Nas novas edificações, os banheiros adaptados para deficiente são planejados com acesso exclusivo;

- Setorização de vagas de estacionamento exclusivas nas proximidades das entradas dos blocos;
- Instalação de rampas de acesso às portas de setores de uso coletivo, tais como auditórios, anfiteatros, central de cópias, DCE, pró-reitoria de ensino, laboratório de Informática, banco, cantina e alguns banheiros;
- Rebaixamento de meios-fios no estacionamento;
- Instalação de piso tátil alerta em algumas calçadas;
- Rebaixamento de balcões de atendimento em alguns setores de uso coletivo (central de atendimento ao aluno; recepção e vestibular; tesouraria).

Conforme as informações apresentadas, muitas das normas já estão sendo aplicadas na universidade. O plano diretor deve formalizar estas diretrizes básicas para as reformas e novas construções. Mesmo nas necessidades urgentes, deve-se tornar obrigatório a padronização e inclusão do portador de necessidade especial no contexto do *campus*.

8.2 MOBILIDADE E INTEGRAÇÃO

A universidade deve proporcionar a seus professores, funcionários, alunos e portadores de necessidades especiais a mobilidade e integrações, facilitando a circulação e identificação dos diversos setores, áreas e departamentos da instituição.

8.2.1 Mobilidade interna

O *campus* da UNIVILLE foi se expandindo sem um planejamento detalhado das construções. Devido às necessidades de ampliações urgentes, as expansões foram efetuadas sem a concepção de trajetos internos e conexões entre os principais setores da universidade. Pode-se observar que existe a necessidade de melhoria nos padrões de circulação e muitos dos locais que deveriam ser próximos facilitando o acesso, estão distribuídos conforme a expansão naquele determinado momento.

Para o pedestre, existe dificuldade de locomoção entre algumas calçadas devido a necessidade de padronização. Em determinados locais as calçadas deixam de existir, como é o caso do acesso aos fundos da UNIVILLE, onde as passagens de automóveis e motos se confundem ao acesso de pedestres. Neste trajeto deve ser previsto a construção de calçadas para melhoria dos acessos da universidade.

A próxima figura mostra o acesso aos fundos da UNIVILLE, onde funcionam laboratórios, quadras esportivas e parque tecnológico. Nota-se que não existem calçadas de acesso e os alunos utilizam as ruas para se deslocarem para esta parte da instituição.



Figura 12: Acesso aos fundos da Universidade (Antigo Sesi)

Fonte: Do Autor. 2010.

Em relação a padronização das calçadas, deve ser previsto um único tipo de calçada que possa ser implementado em todo o *campus*, já com adaptação para deficientes físicos e com padrão de cores.

Nas figuras 13 e 14, é possível evidenciar dois locais muito parecidos, com as mesmas construções, porém padrões de calçadas diferentes.



Figura 13: Calçada I Univille

Fonte: Do Autor. 2010.



Figura 14: Calçada II Univille

Fonte: Do Autor. 2010.

8.2.2 Sinalização

Existe atualmente sinalização no *campus*, porém é muito deficitária e com vários padrões definidos desde as primeiras construções, tornando difícil o acesso aos locais desejados. Após observar e percorrer os trajetos internos foi possível observar algumas formas de sinalização deficientes, que confundem o usuário.

A iluminação e sinalização noturna também são deficientes, dificultando a visualização por parte do público universitário.

Existe uma falta de sinalização nas entradas paralelas dos blocos, isto é, acesso a partir do estacionamento, que atualmente é precário.

Conforme informações do funcionário do almoxarifado central, os fornecedores possuem dificuldade de localização do acesso ao almoxarifado, para entrega de mercadorias.

Existem vários laboratórios no *campus*, porém não existe sinalização continuada, a partir da entrada do *campus* que conduza as pessoas aos laboratórios.

A sinalização para os cadeirantes também se encontra deficiente, dificultando a mobilidade dos mesmos.

Na entrada do *campus* existe uma placa com sinalização identificando os blocos, porém não existe uma sinalização continuada a partir da entrada.



Figura 15: Entrada da Univille – Placa de sinalização

Fonte: Do Autor. 2010.

Além da necessidade de sinalização nos blocos, corredores, departamentos, salas de aula, deve ser desenvolvido um projeto de sinalização viária, para conduzir os automóveis, motos, bicicletas, ao local desejado. O *campus* com o tempo foi se ampliando e não houve uma preocupação com uma sinalização viária e que realmente conduza ao local desejado.

Conforme entrevistas com a divisão de comunicação e marketing, vários projetos de sinalização foram efetuados, porém os projetos não são aprovados por existir outras prioridades para o *campus*. As prioridades estão relacionadas ao gasto com o marketing, que na visão da gestão é de extrema importância.

Um projeto global, com placas, totens, sinalização viária torna o projeto muito caro necessitando ser efetuado em etapas.

Também em entrevista com o departamento de design, foram efetuados estudos a respeito da sinalização do *campus* que poderiam ser utilizados, porém não foram executados pelo investimento alto e por não ter sido prioridade naquele momento.

A divisão de patrimônio entende como uma prioridade a sinalização do *campus*, e tem efetuado reuniões junto a empresas privadas e ao marketing da UNIVILLE, para o levantamento de orçamentos. Os orçamentos apresentados tratam da sinalização como um projeto global e uma forma de integração da sinalização tornando-a mais eficiente.

A reitoria do *campus* também considera importante a sinalização, porém a questão orçamentária ainda impacta na execução de um projeto de sinalização mais abrangente.

O plano diretor deve tratar a sinalização como uma questão básica do *campus* e tornar obrigatório a cada nova construção e ampliação do *campus*.

8.2.3 Comunicação entre setores e departamentos

A comunicação interna e externa da universidade torna-se essencial para o plano diretor e para a gestão estratégica da universidade, pois através dela que a universidade interage com seus processos e pessoas e com a comunidade externa, fornecedores, alunos entre outros.

O PDI informa algumas redes de comunicação conforme segue:

- Portal UNIVILLE;
- Revista Universo UNIVILLE que aborda assuntos da comunidade acadêmica;
- Jornal do Colégio da UNIVILLE que relata notícias do Colégio;
- Jornal Mural (BISU - Boletim Informativo Semanal UNIVILLE), atualizado semanalmente com notícias da universidade;
- Encontro com representantes de classe;
- E-mail para departamentos/setores/áreas e divisões e para os funcionários (professores e técnicos administrativos), com informações gerais do *campus*;
- Murais da divisão de recursos humanos, que divulgam questões como vagas de trabalho, benefícios e comunicados em geral;
- Mural da área de apoio ao estudante – publicam vagas de estágio, locais para moradia, entre outras informações relevantes para os estudantes;
- Murais dos departamentos – que divulgam informações de interesse específico dos acadêmicos de cada curso, como eventos, datas de provas e bancas;
- Guia acadêmico e guia para apresentação de trabalhos acadêmicos que contêm instruções e informações específicas para os estudantes da UNIVILLE;
- Manual de integração – instrumento que apresenta o funcionamento da UNIVILLE, entregue aos novos docentes e técnicos-administrativos da Instituição, entre outros;

- Relatório de atividades: relata as atividades desenvolvidas pela universidade e é publicado anualmente;
- Calendário acadêmico: calendário de aulas, feriados e demais atividades programadas durante o ano;
- Guia acadêmico do mestrado: guia de orientações gerais para estudantes de mestrado, publicado a cada ingresso de turma;
- Caderno de iniciação à pesquisa: coleta dos projetos de pesquisa, publicado anualmente.

As informações contidas no PDI estão sendo aplicadas no *campus*, porém conforme verificação a comunicação interna ainda é insuficiente.

Observa-se que nos processos internos da universidade ainda existe dificuldade de integração entre as áreas administrativas e acadêmicas. Ainda existe muito a questão da autonomia acadêmica para estes setores, e muitos processos poderiam ser integrados, facilitando muito o tempo de execução das atividades e redução do quadro de funcionários. Nota-se que a estrutura ainda funciona de uma forma muito parecida como de uma universidade pública, com processos burocráticos e departamentalizados.

A comunicação hoje, entre os setores da instituição, apesar das várias ferramentas, ainda funcionam conforme necessidades que surgem. Muitos dos procedimentos internos não são conhecidos e divulgados entre os setores dificultando o andamento dos trabalhos.

Os departamentos ligados ao ensino não conseguem acompanhar todas as atividades administrativas da gestão e estão focados com a questão pedagógica. Cada curso foca no seu negócio de forma independente, e muitos departamentos não estão alinhados com a gestão da instituição e com os procedimentos padrões.

Conforme entrevista com funcionário da Pró-Reitoria de Ensino, existe um projeto ligado ao planejamento estratégico que busca a melhoria da comunicação entre os setores da universidade visando o treinamento para o conhecimento dos procedimentos padrões da instituição. O treinamento será a base para o início das atividades dos gestores da instituição, conhecendo e participando dos mecanismos de comunicação interna.

Conforme entrevista com funcionário da reitoria, a comunicação interna ainda é um dos principais problemas enfrentados na gestão da universidade. As decisões ainda são isoladas e quando conseguem ser levadas para aprovação de conselhos geram muitas discussões e demora

nas aprovações, isto quando não são vetadas nos conselhos. Uma das soluções seria diminuir processos e simplificá-los para que as decisões sejam tomadas rapidamente. Muitos setores e departamentos poderiam ser unificados visando uma estrutura mais ágil e de comunicação rápida.

8.3 COMPARTILHAMENTO DOS ESPAÇOS

O Compartilhamento dos espaços permite a interação entre estudantes, professores, funcionários e comunidade em geral. A qualidade dos equipamentos e edificações disponíveis no *campus* permite a satisfação e bem estar de todos os usuários e melhorias na qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

8.3.1 Centro de convivência

Na **UNIVILLE** não há um centro de convivência único, onde os estudantes, técnicos administrativos e professores possam utilizar em conjunto, com serviços de alimentação, espaços de estudo, lojas, centro de cópias, cafeteria, entre outros. Em entrevista com funcionário da divisão de patrimônio, já existe um projeto para a elaboração de um espaço de convivência com vários serviços num único local, porém ainda aguarda aprovação financeira, devido ao custo elevado e necessidade de atender outras prioridades. .

Atualmente existe um espaço exclusivo para uso dos professores e técnicos administrativos. Trata-se de um refeitório, com cozinha completa e uma pequena sala de estar. Este espaço foi adaptado e reformado para atender a necessidade da AFFURJ, associação de funcionários da **UNIVILLE**.

Também há um espaço de integração exclusivo para funcionários, um salão de festas com churrasqueira, cozinha e banheiros, para eventos de funcionários da universidade, bem como para reservas desses funcionários para efetuar festas particulares.

Para uso de toda a comunidade da **UNIVILLE**, existe um centro de convenções para formaturas e festas de final de ano da **UNIVILLE**.

Segue abaixo local onde foi desenvolvido um projeto para um espaço de convivência para professores, alunos e funcionários. Este espaço será construído entre a piscina (lado direito) e o ginásio (lado esquerdo), onde funcionará um centro de convivências.



Figura 16: Espaço entre ginásios, futuramente espaço de convivência para funcionários

Fonte: Do Autor. 2010.

8.3.2 Auditórios

Atualmente a **UNIVILLE** possui 3 anfiteatros, 1 auditório e 1 centro de convenções conforme segue:

- Anfiteatro 1 (Bloco A) possui capacidade para 98 pessoas, equipado com sala de som, ar condicionado e data show;
- Anfiteatro 2 (Bloco C) possui capacidade para 120 pessoas, equipado com ar condicionado e data show;
- Anfiteatro 3 (Colégio da Univille) possui capacidade para 110 pessoas, equipado com ar condicionado e data show;
- Auditório (Reitoria) possui capacidade para 280 pessoas, equipadas com sala de som, ar condicionado e data show;
- Centro de Convenções e Eventos possui capacidade para até 800 pessoas em *layout* de auditório, equipado com sala de som e ar condicionado.

Conforme observação e acompanhamento dos eventos, nos anfiteatros, existem a necessidade de um espaço separado para o *coffe break*, que, por falta de espaço, acontece nos corredores ou no próprio auditório dificultando o andamento do evento e posteriormente a limpeza do local. Conforme trabalho de pesquisa apresentado por Campos (2003), existia naquele ano somente 50% de usuários satisfeitos, devido a necessidade de construção de um grande auditório. Após a

construção do centro de convenções esta necessidade foi eliminada, porém ainda existem períodos e horários em que torna-se difícil atender toda a demanda de eventos.

Um dos pontos visualizados é a distância entre os auditórios, que são na sua maioria em blocos separados. A universidade foi crescendo com o decorrer dos anos e a demanda por auditórios foi sendo suprida, porém atendendo a cursos específicos que necessitavam deste investimento em determinado momento. A universidade deve pensar para o plano diretor uma forma de ampliação possibilitando maior integração destes locais, ou desativação de alguns auditórios podendo ser transformados em sala de aula.

8.3.3 Biblioteca

A Biblioteca da UNIVILLE tem como objetivo oferecer apoio didático, científico e pedagógico, atendendo a comunidade acadêmica como docentes, discentes e funcionários e comunidade externa. Existe atualmente a necessidade de expansão da área física. Para a expansão existe um projeto para a ocupação do espaço destinado ao arquivo permanente da instituição que se encontra no terceiro piso da biblioteca universitária. Neste arquivo permanente encontram-se todos os documentos administrativos, acadêmicos, entre outros, que devem ser guardados devido as questões jurídicas.

Conforme entrevista com funcionários da biblioteca, para liberar o espaço do arquivo permanente existe um programa de gestão documental, que começou em 2008 através da digitalização de documentos fiscais e documentos administrativos. Esta gestão torna-se necessária devido ao acúmulo de papéis no arquivo central, que ocupa hoje o último andar da biblioteca, cujo espaço é nobre, com ar condicionado central, elevadores e estrutura que pode ser viabilizada para outros fins, assim como a ampliação da própria biblioteca.

Conforme a biblioteca, há algumas necessidades de manutenção e estética que fariam a diferença na edificação da biblioteca, como pinturas internas e externas, sinalização adequada, acabamentos nas escadas, rodapés, verificação de infiltrações e rachaduras. Também existe a necessidade de ampliação de móveis para a biblioteca, pois os acervos crescem todo o ano e a biblioteca atende o público externo, como escolas, comunidade em geral, e as universidades vizinhas como UDESC e UFSC. Dentre as necessidades estão mesas, cadeiras,

estantes para livros e aumento do espaço físico. Diante da observação da biblioteca e estrutura, verifica-se que os espaços poderiam ser mais bem aproveitados, necessitando de um remodelamento de *layouts* para melhor aproveitamento dos espaços. A customização dos espaços poderia ser uma forma de reduzir custos com energia, manutenção, entre outros.

8.3.4 Equipamentos esportivos, de lazer, academias

A UNIVILLE possui 3 ginásios de esportes cobertos com quadras poliesportivas, 3 quadras de campo de gramado para práticas de futebol, 2 quadras de vôlei de areia, 1 centro de esportes saúde e lazer com piscina térmica coberta para aulas de hidroginástica e natação, 1 piscina térmica descoberta para atividades de lazer, academia de ginástica e sala de musculação, Pista de atletismo e trilhas ecológicas.

Ambos os equipamentos ficam distantes uns dos outros e foram construídos gradativamente, conforme necessidade, sem o devido planejamento prévio, dificultando assim, os acessos dos usuários.

Conforme entrevista com funcionário responsável pelos equipamentos esportivos, as quadras encontram-se em bom estado de conservação, pois são utilizadas com frequência e é feita a manutenção sempre que necessário devido a demanda de uso e ao aluguel das quadras.

Em relação a pista de atletismo, já foram efetuados projetos para a colocação de piso sintético visando melhoria na infraestrutura da pista para os atletas, porém o custo elevado acarretou no cancelando o projeto.

Um dos problemas encontrados são as chuvas frequentes que alagam toda a pista de atletismo. Conforme entrevista com funcionários da divisão de patrimônio, a prefeitura já fez a limpeza dos rios próximos e esta questão já foi solucionada, porém dependendo das chuvas pode ser ocasionado novo alagamento.

A UNIVILLE também possui com um centro de esportes, saúde e lazer, com academia e piscina coberta aquecida. A academia foi ampliada com equipamentos novos em busca de praticantes tanto do *campus* universitário como da comunidade em geral. Este projeto da academia visa obter uma forma de receita alternativa

para a universidade. Na piscina também são oferecidos cursos para o público interno e externo.



Figura 17: Ginásio de esportes, saúde e lazer (academia e piscina coberta)
Fonte: Do Autor. 2010.

8.3.5 Equipamentos culturais, exposição, feiras

Na UNIVILLE existem alguns espaços que são utilizados para exposição, feiras, porém não atendem as demandas existentes. Os espaços utilizados são pequenos, próximos ao estacionamento, junto ao corredor do bloco A e biblioteca. Conforme entrevista com o setor de eventos, para apresentações culturais normalmente são utilizados os auditórios e em alguns eventos importantes são utilizados espaços abertos através de estrutura móvel para exposições, como por exemplo, o evento da Semana da Comunidade, que possibilita visitas dos alunos de escolas públicas na universidade, apresentações teatrais e música. Para eventos maiores como formaturas e grandes apresentações, é utilizado o centro de convenções e ginásios da UNIVILLE. Existem muitos espaços que poderiam ser aproveitados para a montagem de uma estrutura fixa para pequenos e médios eventos, como um palco fixo, espaço para exposições, por exemplo. O plano diretor poderia prever estes espaços para eventos, apresentações culturais e movimentar a cultura da cidade na universidade.



Figura 18: Espaço utilizado para feiras e exposições

Fonte: Do Autor. 2010.

Na figura acima, ao fundo pode-se verificar o espaço destinado à pequenas feiras, porém é um espaço pequeno que não atende totalmente a demanda. Mais a frente trata-se de um corredor inutilizado, que devido a necessidade de espaços, é usado para várias atividades com alunos, gincanas, amostras, exposições, entre outros.

8.3.6 Comércio e Serviços

O comércio no *campus* ainda está limitado às feiras, exposições, centro de cópias e alimentação. Existe a necessidade de um espaço adequado para o comércio dentro do *campus*, pois conforme informações dos funcionários da divisão de marketing e prestação de serviços, muitas empresas buscam a universidade a fim de divulgar seus produtos e comercializá-los entre alunos, funcionários e comunidade acadêmica em geral.

Muitas das necessidades do aluno estão relacionadas a aquisição de equipamentos e serviços fornecidos pelas empresas que possuem interesse na venda destes produtos e serviços.

Através de um breve questionamento aos funcionários, verificou-se a necessidade de serviços básicos como chaveiro, cabeleireiro, lavagem, papelaria, correios, telefônica e farmácia, loja de produtos da Universidade, entre outros. Existem projetos para um espaço de convivência já citados neste trabalho, que possibilitaria a abertura de vários espaços para comércio e serviços, porém ainda não é visto como um projeto prioritário.

8.3.7 Espaços para atividades coletivas

Existem vários espaços abertos visando às atividades coletivas como: praças, calçadas com bancos, espaços arborizados, lago com cisnes, jardim botânico com trilhas ecológicas.

Através da observação do *campus*, foi verificada a dificuldade de deslocamentos através do *campus*, onde não existem calçadas o suficiente para a locomoção, além disso em dias de chuva acabam impossibilitando atividades externas por falta de coberturas.



Figura 19: Praças, espaços abertos para atividades

Fonte: Do Autor. 2010.

8.4 RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E ENERGÉTICA

No plano diretor de uma universidade, o planejamento de responsabilidade ambiental e energética é essencial, não só para o *campus*, como para toda a comunidade, por isso devem ser levadas em consideração.

8.4.1 Uso econômico e eficiente de energia e fontes alternativas

Conforme a divisão de patrimônio, há vários estudos para a economia de energia. Um dos projetos trata da utilização de geradores a diesel, que seriam utilizados nos horários de pico, onde o custo da energia elétrica é elevado. Nestes horários, o *campus* funcionaria com a energia alternativa reduzindo o custo consideravelmente. A grande

questão é o investimento inicial, que é muito alto e o retorno é a médio e longo prazo. Este investimento deve ser previsto no plano diretor, pois o retorno é garantido em relação a redução de custo.

Outra alternativa estudada, diz respeito a compra de um tanque de água gelada, para o fornecimento de água para o sistema de ar condicionado central. Os chamados *chillers* distribuem água gelada para um sistema de dutos que refrigera todas as salas de aula. O acúmulo de água gelada durante os horários de pico de energia permite que neste período não se utilize energia elétrica. Como os horários de pico são durante a noite e o custo/hora da energia neste período é alto, o tanque fornece água gelada para o sistema de ar condicionado, não sendo necessário o uso da energia paga.

Outro projeto em elaboração, diz respeito a utilização de energia eólica. Este projeto ainda é tímido e precisa de mais subsídios da instituição, mas já é um início de uma pesquisa para a introdução deste tipo de energia alternativa e a garantia de energia alternativa.

Os projetos de energia alternativa devem ser incentivadas devido a redução no custo da energia e na questão sustentável do *campus*. Um dos fatores que impedem o desenvolvimento destes projetos são os investimentos altos que acabam impactando nas aprovações destes projetos.

8.4.2 Destinação dos resíduos e lixo gerado pela Univille

Conforme informações do funcionário responsável pela área de laboratórios, na área da saúde existe um plano de gerenciamento de resíduos, que constitui um documento com todos os procedimentos de gestão, planejados e implementados a partir de bases científicas e técnicas, normativas legais, com o objetivo de minimizar a produção de resíduos e proporcionar aos resíduos gerados, um encaminhamento seguro, de forma eficiente e protegendo os trabalhadores e a preservação da saúde pública dos recursos naturais e do meio ambiente.

A coleta interna de materiais e transferência dos resíduos é realizada manualmente por funcionários do estabelecimento, do próprio setor ou do setor de zeladoria ou do setor de manutenção. Estes funcionários são devidamente treinados e utilizam os equipamentos de proteção individual necessários.

A periodicidade da coleta interna varia em função da quantidade de resíduos gerados, geralmente é realizada ao término das atividades do setor ou quando do acúmulo de quantidade significativa de resíduos.

A coleta externa é realizada de acordo com a quantidade de resíduos gerados, e é diferenciada para cada grupo.

- Resíduos do grupo A: coleta semanal por empresa terceirizada;
- Resíduos do Grupo B: coleta semanal por empresa terceirizada, exceto lâmpadas fluorescentes (são encaminhadas para os próprios fornecedores de lâmpadas novas). As embalagens de produtos químicos (bombonas plásticas) são reutilizadas para o acondicionamento de produtos químicos para o descarte externo, os frascos de vidro que quando possível, são reutilizados nos laboratórios e os resíduos químicos para descarte externo, estes últimos encaminhados para empresa terceirizada, quando há acúmulo de quantidade significativa;
- Resíduos do grupo C: coleta duas vezes por semana por empresa terceirizada;
- Resíduos do grupo D: coleta semanal por empresa terceirizada.

O efluente líquido das pias comuns e da pia de lavação da vidraria utilizadas com resíduos de produtos químicos é encaminhado para tratamento em sistema tanque séptico (fossa) filtro anaeróbico.

Os resíduos dos banheiros, fossas sépticas, são descartados através de empresas terceirizadas que recolhem os resíduos a cada período.

No *campus* universitário também existe um ponto de coleta de pilhas e baterias, que atende também a cidade de Joinville. É uma iniciativa do Programa Institucional de Coleta Seletiva da Universidade, o Reciclar. O material recolhido é entregue à empresa terceirizada que destina corretamente ao aterro sanitário, as pilhas e baterias são encapsuladas em concreto, um tipo de vedação que evita a contaminação do solo.

Quanto ao lixo comum gerado pela UNIVILLE, o programa reciclar mantém 26 conjuntos coloridos de coletores espalhados pelo *campus* (coleta seletiva de papel, plástico, vidro e metal), que são vendidos e reciclados, fazendo com que o projeto se mantenha e gere receita para novos investimentos.

O lixo orgânico comum é coletado através de lixeiras identificadas e recolhidas através do sistema de coleta da prefeitura.

Conforme relato de funcionários ligados ao projeto, existe a deficiência em relação a separação do lixo, pois não existe uma conscientização do público universitário para a separação correta. Deve haver maior conscientização para a separação dos mesmos visando a coleta seletiva para reciclagem.

A universidade não possui estação de tratamento de água e esgoto, porém seria necessário o desenvolvimento de um projeto para atender esta demanda. O curso de engenharia ambiental, da própria universidade poderia ser responsável por desenvolver este projeto e poderia ser incluído no plano diretor.

8.4.3 Jardim Botânico

A UNIVILLE possui um jardim botânico de 19.160m². Trata-se do primeiro jardim botânico de Santa Catarina e o 34º do Brasil. Este espaço foi criado para proteção da flora local, abrigo de espécies raras e em extinção, onde está aberto ao público para visitação.

Na figura 20, é possível identificar no círculo o espaço destinado ao Jardim Botânico no *campus* I da Univille.



Figura 20: Jardim Botânico da Univille

Fonte: Disponível em www.univille.br. Acesso em 17 nov. 2010.

O jardim botânico conta com um portal e trilha suspensa na mata, com corrimão e placas de identificação. Também conta com uma serraria, que é um imóvel histórico da cidade doado pelo proprietário visando o resgate para resgate histórico da cidade.

Conforme informações do funcionário ligado as atividades do Jardim Botânico, várias construções estão planejadas visando as atividades do jardim, como quiosque de recepção de visitantes e exposições, viveiro para a produção de mudas, estufa de vidro para plantas sensíveis, prédio para abrigar vários laboratórios, herbário, auditório, salas para exposições, administração, sanitários e sala para os jardineiros. O projeto aguarda aprovações de investimentos para o andamento das ampliações e existem outras prioridades no *campus* universitário.

Outra dificuldade é a manutenção da estrutura do Jardim Botânico, que necessita de investimentos anuais para manter a estrutura adequada e a manutenção das trilhas de madeira, que vão se deteriorando com o tempo.

Para o plano diretor deve ser previsto antes do início das ampliações, a possibilidade de melhoria no acesso ao Jardim botânico, pois a estrutura poderia ser pavimentada e em melhores condições.

Na figura 21, é possível identificar as trilhas ecológicas do Jardim Botânico, que está aberto ao público em geral para a visitação.



Figura 21: Trilhas ecológicas da Univille – Jardim Botânico
Fonte: Do Autor. 2010.

Além do Jardim Botânico a UNIVILLE possui algumas áreas de preservação ambiental dentro do *campus* universitário. Estas áreas já estão mapeadas e faz parte de um mapa que delimita as áreas a serem preservadas dentro do *campus* da UNIVILLE impossibilitando qualquer tipo de construção.

8.4.4 Arborização / paisagismo

Conforme informações da divisão de patrimônio da Univille, não há um plano de padronização de arborização e paisagismo. As demandas são executadas conforme necessidade e sugestões do próprio arquiteto da instituição em conjunto com os responsáveis pelas ampliações ou mudanças no *campus*.

É possível identificar a necessidade de um plano de arborização e paisagismo juntamente com os responsáveis pelo Jardim Botânico, identificando as principais espécies de plantas ideais para cada local do *campus*.

Nos materiais pesquisados referente o histórico da UNIVILLE, verificou-se a existência de várias árvores no passado, que devido a necessidade de ampliações foram sendo retiradas para dar lugar as edificações e estacionamentos.

Nos estacionamentos existe a necessidade de melhoria na arborização tornando o ambiente mais agradável com sombras para os usuários.

Na figura , é possível verificar a possibilidade de melhorias de arborização no *campus*.



Figura 22: Estacionamento da UNIVILLE

Fonte: Do autor. 2011.

Na figura acima, é possível identificar espaços vazios e ao fundo o estacionamento que poderia ser implantado melhorias na arborização do *campus*.

8.4.5 Reciclagem de papéis

Através do programa Reciclar, a UNIVILLE faz a reciclagem de todos os papéis utilizados na instituição. Todos os setores possuem coletores para armazenagem de documentos, folders, livros e papéis em geral que serão descartados. Através do recolhimento destes

coletores são separados os papéis e vendidos para empresa terceirizada. No caso de documentos confidenciais, são levados para empresa de descarte e acompanhados o processo de reciclagem até a finalização do processo.

Partes dos recursos são destinadas à investimentos no processo de separação e digitalização de documentos.

A UNIVILLE hoje possui um arquivo central com mais de um milhão de documentos. Através de um programa de gestão documental, está sendo avaliada esta documentação visando o descarte e a reciclagem dos papéis.

Conforme entrevista com funcionários do programa, ainda existe dificuldade de separação deste material por parte dos setores, pois muitos misturam o papel com outros materiais dificultando a separação e encaminhamento para a reciclagem na empresa terceirizada.

8.5 SEGURANÇA

A segurança torna-se um fator importante para o bem estar de toda a comunidade acadêmica. O *Campus* deve ser um ambiente seguro que possibilite a tranquilidade para os estudos e para a liberdade de expressão.

8.5.1 Campus Universitário fechado

A UNIVILLE conta hoje com um *campus* totalmente fechado. Esta solicitação vem ao encontro de muitos problemas com a segurança dos alunos, professores, funcionários e comunidade acadêmica em geral.

Conforme entrevista com funcionários das pró-reitorias, existiam várias reivindicações para que o *campus* tivesse maior segurança, principalmente dos estacionamentos de automóveis, onde frequentemente aconteciam roubos e a UNIVILLE respondia por processos judiciais.

Após essas reivindicações, foi necessária a decisão para melhoria da segurança do *campus* e a estratégia utilizada foi o cercamento total do *campus* com a utilização de cercas metálicas e a construção de dois portais de entrada para o controle de acesso de veículos.

A estratégia utilizada para o controle dos estacionamentos e acessos, foi a terceirização através de empresa especializada, que tornou-se responsável por este serviço.

Conforme informações do funcionário responsável pelo controle de estacionamentos, são aproximadamente 15 funcionários, entre orientadores de pátio, operadores de central, encarregados nas entradas dos portais.

A tecnologia utilizada foi o cartão/código de barras por aproximação, com terminais de entrada automatizados com expedidor de tickets e cancelas.

Após a implantação deste sistema a universidade diminuiu totalmente o número de roubos de veículos e indenizações por furto na universidade.

Melhorou a imagem da universidade, que antes da implantação estava constantemente na mídia como um *campus* onde os roubos eram freqüentes.

A segurança patrimonial, pessoas, equipamentos e prédios aumentaram consideravelmente, diminuindo os roubos internos de equipamentos como data shows, câmeras e notebooks.

Por se tratar de um *campus* universitário da cidade, onde a UNIVILLE e UDESC ficam situadas no mesmo espaço, o cercamento do *campus* prejudicou a integração dos espaços entre as universidades.

A UNIVILLE também está formulando um projeto para controle de acesso de pedestres. Antes de se pensar na execução do projeto, o plano diretor deve avaliar o impacto em relação ao acesso dos alunos da UDESC, que são vizinhos e estão situados no mesmo *campus* universitário, e da comunidade, o que poderá inviabilizar a integração.

Na figura 23, é possível visualizar o portal de acesso aos pedestres, que hoje não possui controle. A Universidade pretende implantar um projeto de controle automatizado com catracas e câmeras de segurança.



Figura 23: Portal de entrada de pedestres (projeto para controle)

Fonte: Do Autor. 2010.

Na figura 24, temos o portal de acesso aos veículos com o controle automatizado efetuado através de catracas e cartões para os usuários.



Figura 24: Cercamento do *Campus* - controle de entrada e saída de veículos (cancelas automatizadas)

Fonte: Do Autor. 2010.

Conforme informações da Reitoria, apesar do *campus* da UNIVILLE ser totalmente fechado, existem boas relações entre UNIVILLE e UDESC para uma integração futura. Já existem parcerias para uso de instalações, bibliotecas, salas de aula e espaços que possam ser compartilhados. A própria reitoria vê o *campus* da UNIVILLE e UDESC como uma cidade universitária futura, onde possam ser integradas a infra-estrutura e a possibilidade de criação de uma cidade com vários serviços internos para a comunidade.

As delimitações hoje apontadas com o fechamento do *campus* da UNIVILLE devem ser aos poucos sendo eliminadas.

É possível concluir que a implantação de um sistema de controle de pedestres poderá dificultar a integração com a comunidade dificultando o acesso as áreas de lazer e serviços.

8.5.2 Monitoramento e Vigilância

A vigilância do *campus* é efetuada através de empresa terceirizada, que faz a segurança do *campus* através de alguns postos fixos de vigilância e rondas periódicas. Conforme entrevista com os gestores de segurança da UNIVILLE, existe a necessidade de expansão

dos pontos fixos, pois hoje os pontos atuais não cobrem todas as áreas construídas da universidade. Em algumas áreas foram colocadas câmeras de monitoramento, para a substituição de pontos fixos. A captação das imagens é centralizada na divisão de patrimônio. Hoje, as imagens são gravadas 24 horas por dia e podem ser solicitadas a qualquer momento. Não existe hoje uma pessoa responsável pela verificação das imagens em tempo real. Esta ação seria necessária para resolver diversos problemas e captação de roubos indevidos e tomada de ações imediatas. Ainda existem roubos de pequenos equipamentos, como projetores multimídia em sala de aula e torna-se difícil a identificação dos responsáveis.

8.6 QUALIDADE DO TRABALHO

Os funcionários e professores devem possuir condições mínimas para o desenvolvimento das atividades na universidade. Para o desenvolvimento sustentável o cidadão deve estar inserido em ambientes saudáveis, seguros e atrativos onde as pessoas possam viver em harmonia.

8.6.1 Segurança do trabalhador

Conforme entrevista com funcionário da segurança do trabalho, existem alguns projetos que estão em andamento e alguns que ainda precisam de incentivo para melhoria na qualidade de vida dos funcionários e professores da universidade.

O projeto de ergonomia voltado para funcionários da zeladoria buscou informações sobre atividades diversas de zeladoria para a melhoria nas condições de trabalho. Segundo funcionários da zeladoria, foi um aprendizado interessante onde possibilitou a solução de diversos processos deficientes.

O projeto de ergonomia voltado aos postos de trabalho informatizados contempla o uso obrigatório de um kit ergonômico para uso do computador, teclado e mouse e um treinamento in-loco nas funções com postos informatizados. Conforme o autor do projeto, houve redução de casos de tendinite, melhoria do atendimento interno e qualidade de vida das equipes. Um dos pontos observados diz respeito a manutenção do projeto onde diversos postos informatizado já se encontram com material bem gasto.

O projeto mesa ergonômica desenvolveu uma mesa ergonômica para professores e funcionários, porém conforme o autor do projeto, este projeto acabou não evoluindo e ainda passa por modificações para futura aprovação.

Além destes projetos, existem alguns projetos em andamento:

- Projeto de Orientação de Segurança do Trabalho para os laboratórios de química, vidrarias e equipamentos;
- Projeto de Brigada de Emergência, objetivo formar contingente necessário para estrutura do *campus*;
- Projeto Saúde é viver bem voltado a qualidade de vida dos empregados tendo como parceiros instituto de medicina oriental ainda em aprovação;
- Projeto do Plano de Emergência, objetivo regulamentar procedimentos para ação em situações críticas com colaboração de todos os setores envolvidos. Este projeto já esta estruturado;
- Projeto de Procedimentos de Segurança para laboratórios de design, modelos e CAMEG. Este projeto já está estruturado e em andamento.

Além dos projetos citados, também citam-se como segurança do trabalhador, o atendimento médico e ambulatorial no próprio *campus* e uma unidade médica móvel para atendimentos médicos urgentes.

Para o funcionamento de todos os projetos de segurança deve existir um projeto de integração social. Nota-se uma visão materialista e insuficiente para uma alavancagem. Através de informações de alguns professores e funcionários foi possível notar que muitos dos projetos ainda são desconhecidos, existindo a necessidade de uma comunicação mais eficiente. Novos projetos poderiam partir da própria instituição, utilizando a estrutura pedagógica para desenvolver projetos com a participação dos alunos.

8.7 RESIDÊNCIAS, RESTAURANTES E LANCHONETES

Para que o aluno possa permanecer e conviver no *campus* da universidade, existe a necessidade de fornecimento uma estrutura de convívio, como alimentação, residências adequadas e equipamentos necessários.

8.7.1 Residência universitária para estudantes e professores

No *campus* da UNIVILLE não existe construções visando a residência dos estudantes e professores, porém existe esta demanda que acaba sendo fixada nas proximidades da universidade. Como exemplos, são citadas as construções de prédios na saída da Universidade visando atender os estudantes e professores do *campus* da UNIVILLE e UDESC. Além dos prédios próximos a universidade, é possível verificar que nos murais do setor de apoio ao estudante temos várias ofertas de aluguéis de quartos para estudantes, todos nas proximidades do *campus* universitário.

A universidade não mantém contato com estas residências universitárias, sendo interessante propor um estudo a respeito destes estudantes que freqüentam diariamente o *campus* e que moram nas proximidades. Estes podem contribuir para a melhoria dos equipamentos disponíveis.

Em relação aos professores, existem vários professores de outras cidades que lecionam na UNIVILLE e por ser um número reduzido de dias, optam por hotéis e pousadas próximos a universidade. Alguns professores possuem apartamentos nos prédios próximos ao *campus*, mas não há indicador a respeito.

Uma política habitacional poderia ser levantada e fazer parte da metodologia do planejamento estratégico e da gestão estratégica do *campus*. A idéia implica em investimentos muito altos e contrapõe a mentalidade de enfatizar o EAD (ensino a distância).

O plano diretor deve prever a identificação das moradias dos estudantes e possibilitar uma maior integração com o *campus*.



Figura 25: Prédios universitários anexo ao *campus* universitário da UNIVILLE e UDESC

Fonte: Do Autor. 2010.

8.7.2 Restaurantes e lanchonetes

A universidade deve elaborar uma política de alimentação para garantir a permanência dos estudantes no espaço universitário. Esta política pode estar identificada no plano diretor.

Atualmente a UNIVILLE possui 4 lanchonetes e 2 restaurantes e possibilitam uma diversidade de oferta, com vistas a qualidade nutricional e sanitária e horários de funcionamento compatíveis com os horários escolares, inclusive o horário noturno.

Na pesquisa de avaliação institucional da UNIVILLE efetuada em 2006, foi identificado que entre 2006 a 2009 uma média de 65% dos alunos faziam suas refeições em casa, ou seja, 35% dos alunos fazem suas refeições na própria instituição ou em outros locais. As outras demandas das lanchonetes e restaurantes são de professores, funcionários e público em geral.

Além dos restaurantes e lanchonetes, a UNIVILLE possui um curso de gastronomia, que produz alimentos oriundos das aulas do curso. Conforme entrevista com os gestores dos restaurantes, a UNIVILLE deve promover uma parceria entre os restaurantes e o curso, para que possibilite uma integração do aluno com as praticas dentro da instituição possibilitando o intercâmbio entre a prática e a teoria em sala de aula.

Apesar da UNIVILLE elaborar a gestão voltada para o seu *campus*, o *campus* universitário da cidade é um só, e o restaurante da UDESC, lanchonetes próximas também são utilizadas pela comunidade acadêmica, além do público externo também utilizar os restaurantes da UNIVILLE. O restaurante da UDESC, por exemplo, fornece comida subsidiada, com preços acessíveis e muitos funcionários da UNIVILLE freqüentam diariamente os restaurantes da UDESC, identificando desta forma a integração existente, mesmo que os espaços estejam separados e independentes. Os alunos também buscam os bares e lanchonetes próximos, pois fornecem bebidas alcoólicas e esta é uma realidade que também deve ser prevista na gestão estratégica do *campus* e no plano diretor.

8.8 INTEGRAÇÃO COM A CIDADE

A Universidade deve interagir com a comunidade local e com a cidade, tornando um ambiente voltado para comunidade.

8.8.1 Espaços e iniciativas voltadas para o cidadão

Existe a necessidade de buscar novas formas de utilização da infra-estrutura existente, envolvendo todos os segmentos da comunidade interna e externa.

A UNIVILLE tem realizado e recebido eventos dos mais diversos segmentos. Exemplos: Semana da Comunidade, Corredor de Empregabilidade, Congresso Internacional de Direito, Seminários do PROLER – Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro, Semana do Meio Ambiente, Semanas Acadêmicas abertas ao público, dentre outros.

Conforme entrevista com funcionário da prestação de serviços, existe um incremento de diversos serviços para a comunidade, como cursos, pesquisas, cultura, arte, produtos, suporte para busca de empregos entre outros visando a conexão com a sociedade civil.

A UNIVILLE também oferece serviços disponíveis como Juizado Especial Cível na área jurídica, atendimentos odontológicos gratuitos, cursos em laboratórios, bibliotecas, eventos em geral.

Joinville é uma cidade que apresenta uma cultura muito evidenciada, tanto na dança, pintura, música, teatro, paisagismo entre outras, devendo investir mais na integração com a sua cidade.

Conforme entrevista com funcionário da reitoria, ainda não existe uma integração ideal entre a universidade com a prefeitura e com os órgãos do município, o que dificulta ações conjuntas e uso do meio universitário.

Alguns projetos são desenvolvidos pela universidade para a prefeitura, porém são prestações de serviços remuneradas e não integradas.

8.8.2 Edificações para sediar associações em geral

Em relação a associações, a universidade possui a AFFURJ (Associação de Funcionários da Universidade da Região de Joinville), com espaço próprio para reuniões e eventos.

Hoje, não há espaços para sediar associações, porém existe a necessidade de ampliação e captação delas, trazendo a comunidade local para dentro da universidade. Alguns espaços que hoje são ociosos poderiam ser utilizados para diversas associações de moradores, escolas, esporte, lazer e comércio. O plano diretor pode criar espaços definidos para a captação destas associações externas e fazer parte da gestão da universidade.

8.9 POLÍTICA DE INFRA-ESTRUTURA GERAL

A infra-estrutura geral da universidade deve ser adequada e funcionar perfeitamente, pois é através dela que o ensino, pesquisa e extensão podem desenvolver suas atividades com qualidade. No planejamento estratégico da instituição já é possível visualizar ações como a garantia da sustentabilidade econômica e financeira e a melhoria do uso sustentável e racional de sua estrutura.

8.9.1 Energia elétrica

Conforme informações coletadas na divisão de suprimentos, este item de despesa representa 4,5% do gasto total com a manutenção do *campus*. Trata-se de um gasto elevado e devem ser criadas alternativas para a busca da redução desta despesa, assim como formas alternativas de energia.

Nos próximos anos, com a expansão do *campus*, o valor gasto em energia deve aumentar consideravelmente. A tarifa de energia paga na universidade é elevada devido ao uso da energia nos horários de pico.

Este gasto elevado estimula a necessidade de implementação de iniciativas que promovam o uso mais racional e eficiente da energia elétrica. Alguns projetos devem ser analisados como forma de energia alternativa.

Entre alguns projetos, a UNIVILLE já possui alguns estudos para serem implantados, conforme citado em itens anteriores, como geradores, tanques de água gelada e energias alternativas.

Uma das formas estudadas atualmente é o mercado livre de energia, que possibilita a desvinculação da Celesc (Centrais Elétricas de Santa Catarina) e a possibilidade de comprar a energia diretamente de usinas. Este projeto já está sendo estudado na universidade, porém ainda existem riscos que dificultam a migração para este tipo de alternativa.

8.9.2 Telefonia e Links de internet

A telefonia fixa e móvel representa 2,16% dos gastos totais com a manutenção do *campus*. Este percentual também trata-se de *links* de banda larga para internet, centrais telefônicas e conexão com os *campi* de São Francisco e São Bento do Sul.

Atualmente, a UNIVILLE conta com centrais telefônicas digitais e comunicação via link de Internet, o que diminui o custo de comunicação entre o *campus* I, *campus* principal e suas outras 2 unidades, em São Francisco do Sul e São Bento do Sul.

Além da telefonia fixa, a UNIVILLE possui telefonia móvel para comunicação entre os gestores da instituição. A telefonia móvel possui uma tarifa sem custo para comunicação entre os celulares da própria instituição.

A comunicação fixa para móvel, cuja tarifa é maior, é feita através do direcionamento da central telefônica, sempre direcionando uma ligação fixa para fixa e no caso de fixa para móvel, buscando outro celular móvel na central para diminuir o custo de ligação. Estas ações estão de acordo com o planejamento estratégico, que busca o uso racional da estrutura da instituição. O Plano diretor deve prever novos projetos visando o uso de sistemas para comunicação e internet, tornando os custos mais reduzidos.

8.9.3 Tecnologia da Informação

A UNIVILLE investiu na compra de servidores e softwares de segurança para a melhoria de velocidade de processamento evitando falhas de *hardware e software*.

A Universidade possui um sistema de ERP (Enterprise Resource Planning), que gerencia os processos administrativos e gestão educacional. Além deste software que utiliza grande parte dos servidores, possui também softwares diversos para uso nos laboratórios de ensino.

A rede sem fio, *wireless*, disponibilizada para a comunidade acadêmica ainda não cobre todo o *campus* universitário. Somente alguns ambientes centrais, como cantinas, biblioteca, reitoria e auditórios podem ter o acesso. Com o aumento do uso de computadores portáteis pelos alunos, deve ser previsto o aumento da rede *wireless* visando a informatização do *campus*, podendo de alguma forma afetar a estrutura construtiva, móveis, layouts, entre outros.

Nas salas de aula, a UNIVILLE possui projetores multimídia e computadores com acesso a internet. A manutenção destes equipamentos é feita através de contrato com empresa externa, cuja manutenção é feita de forma preventiva, fazendo com que os equipamentos sempre estejam funcionando de forma adequada. Também há equipamentos reserva para emergências. Esta ação foi iniciada em 2009 e sua melhoria

já é visível, pois em anos anteriores os problemas em salas de aulas eram freqüentes.

Ainda que existam investimentos em equipamentos, existe a necessidade de integração das ferramentas de gestão. Uma das dificuldades atuais é a implantação de softwares específicos para facilitar a gestão administrativa. São muitos os processos manuais que poderiam ser informatizados. Uma das explicações pela dificuldade de implantação é a gestão independente dos departamentos e das áreas pedagógicas, que utilizam métodos independentes e diferenciados de controle.

8.9.4 Móveis e equipamentos

A universidade investe regularmente em móveis e equipamentos, pois trata-se da infra-estrutura básica para o funcionamento dos cursos, projetos de ensino, pesquisa e extensão.

A cada móvel e equipamento adquirido existe a necessidade de se pensar na manutenção que ele irá gerar e o gasto a médio longo prazo.

Conforme informações da divisão de suprimentos é possível verificar a dificuldade de padronização das aquisições. Em relação a móveis, existe um padrão, porém ainda está longe de ser funcional, pois muitos ocupam grandes espaços ocasionando necessidade de ampliação de setores e departamentos.

A maior dificuldade é em relação aos equipamentos de laboratórios, que no momento da compra existe a necessidade de verificação do consumo de energia, tamanhos adequados, infra-estrutura para instalação, espaço para instalação e principalmente a manutenção após garantia. Este é um aspecto que deve ser visualizado dentro do plano diretor para prever demandas e possíveis incrementos de centrais elétricas, geradores, espaços adequados dentro do *campus* universitário. Atualmente a compra é efetuada conforme a necessidade e a não observância dos custos relativos ao espaço físico necessário para a instalação, custos de manutenção, de consumo de energia e garantias necessárias podem gerar custos adicionais não previstos e um aumento do custo de manutenção geral do *campus*.

A integração de processos de aquisição de equipamentos e móveis deve ser visualizada como elemento primordial do plano diretor.

8.9.5 Edificações

Na UNIVILLE, a padronização em suas construções poderia ser melhorada. Há uma diretriz de 1985, que definia a ampliação dos prédios para três andares, porém esta diretriz não foi cumprida devido as necessidades de ampliações urgentes.

A universidade é composta por construções de um e dois andares para atender demandas necessárias. Como exemplo, é possível citar o curso de Design, que expandiu seus cursos e laboratórios nas antigas construções ampliando suas salas e laboratórios no piso térreo. Neste caso poderia ser previsto uma expansão vertical, mas a necessidade urgente de ampliação e a falta de recursos torna projeto inviável.

Conforme entrevista com funcionário da divisão de patrimônio, na maioria das decisões de expansões opta-se por reformar e ampliar o que existe para evitar gastos elevados no primeiro momento, porém estas expansões aumentam a cada ano, tornando cada vez mais difícil coordenar as ampliações do *campus*.

Para a elaboração do plano diretor é necessária a padronização das ampliações de forma vertical dentro do projeto inicial, padronizando também todos os elementos essenciais das construções como pisos, coberturas, paredes, sistema de ar condicionado, portas, fechaduras, pinturas.

Outro exemplo é a falta de padronização dos pisos, onde a manutenção pode gerar um custo elevado, pois há diversos tipos de produtos utilizados para a limpeza.

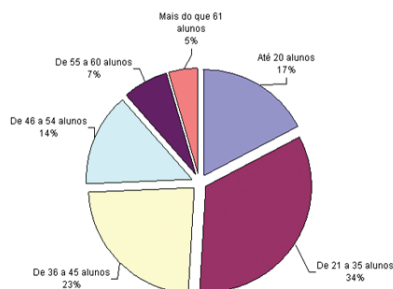
Conforme Campos (2003), em sua pesquisa de satisfação dos usuários da UNIVILLE em relação ao espaço físico, efetuada em 2003, o item mais evidenciado em relação à estrutura da universidade, diz respeito ao conforto térmico nas salas de aula em função do clima da região e também a necessidade de salas de aula com tamanhos diferenciados, para otimização dos espaços. Hoje, a universidade possui ar condicionado em todas as salas de aula, porém devido ao clima da região, ainda existem reclamações dos alunos, pois nem sempre a temperatura fixada é satisfatória. Quanto ao tamanho das salas de aula, já existem algumas modificações e estudos efetuados pela divisão de patrimônio, visando a melhor utilização do espaço em relação a quantidade de alunos e previsão de demandas futuras.

Atualmente a UNIVILLE possui 140 salas de aula climatizadas, equipadas com mesas, cadeiras estofadas, DVD, computadores com

acesso a internet, projetor multimídia e tela retrátil em uma área de aproximadamente 9.200,00m², sendo divididas em salas de 35,00m² até 100 m².

O Quadro 9 mostra o levantamento efetuado em 2009, através da divisão de patrimônio referente ao quantitativo de alunos em relação às salas de aula:

Alunos	Sala de aula
Até 20 Alunos	23
De 21 a 35 alunos	44
De 36 a 45 alunos	31
De 46 a 54 alunos	19
De 55 a 60 Alunos	9
Mais do que 61 alunos	6



Quadro 9: Estudo – Alunos/Salas de Aula

Fonte: Divisão de Patrimônio – Univille. 2009.

Conforme a divisão de patrimônio, um dos principais problemas trata das turmas menores que ocupam salas com maior capacidade de alunos, tornando um problema de ociosidade nestas salas. A solução para este problema foi a divisão das salas com capacidade para 60 alunos, para duas salas de 30 alunos, desta forma, garantindo uma ocupação ordenada e diminuindo a necessidade de construção de mais salas.

Porém, a ociosidade continua nos períodos da manhã e tarde, pois a maior ocupação da UNIVILLE é no período noturno em função dos alunos possuírem outras atividades (trabalho) durante o dia.

Diante da limitação de recursos para a construção de novos blocos, são feitas pequenas estruturações e remanejamentos de diversas áreas, buscando espaços livres para novas salas. Desta forma, surgem dificuldades na padronização da expansão, tornando as novas salas,

adaptações da estrutura atual para reduzir custos. A plano diretor da UNIVILLE deverá prever o aumento de cursos ofertados e previsão de aumento de alunos permitindo uma programação adequada para o plano diretor, possibilitando a ampliação a longo prazo. Muitas das prioridades atuais são vistas de forma a resolver um problema atual e não futuro.

Nos horários onde a instituição possui ociosidade nas salas de aula, ou seja, horário comercial, algumas alternativas poderiam ser utilizadas tais como: bolsas de estudo, convênios com empresas, escolas ou serviços a comunidade.

8.9.6 Alterações de Layouts

Na UNIVILLE, todas as alterações de *layouts* são efetuadas anualmente. Devido ao aumento constante de salas de aula, laboratórios, departamentos e devido a novas contratações e melhorias, as alterações tornam-se inevitáveis.

Hoje a UNIVILLE utiliza divisórias como forma de alteração com possibilidade de modificação fácil, porém em alguns casos existe a necessidades de divisórias acústicas, ou divisórias mais reforçadas tornando o custo mais elevado.

A estrutura da gestão de ensino da UNIVILLE é departamentalizada e existem cerca de 24 espaços de apoio aos departamentos com áreas variando de 30,00m² a 155,00m², totalizando uma área de, aproximadamente, 1.530,00m². Estes departamentos atendem os diversos cursos e cada curso possui sua estrutura de departamento, com chefes de departamento e secretárias.

Conforme entrevistas com alguns chefes de departamentos, nestes espaços de apoio, existe a necessidade de ampliação e melhoria destinados à reuniões e ambientes para os professores atenderem os alunos. Muitas destas necessidades são aprovadas conforme o orçamento anual de cada setor. Não existe um plano padrão para a uniformidade da estrutura de cada departamento. Um plano diretor deve criar diretrizes bem definidas e não permitir a autonomia para cada departamento efetuar seus próprios layouts e definir suas necessidades.

A integração de departamentos deve ser discutida em curto prazo, visando minimizar gastos em infra-estrutura e pessoal, integrando áreas, espaços de café, recepções, entre outros. Esta forma de departamentalização prejudica e aumenta o custo de manutenção.

Conforme entrevista com a reitoria, não é possível fiscalizar e definir as regras padronizadas para os departamentos devido a autonomia de orçamentos e a gestão própria de cada departamento. O plano diretor deverá dar este subsídio para que a padronização seja aplicada na universidade sem ferir as questões de autonomia dos departamentos.

8.9.7 Planejamento Permanente

Existem fatores externos gerando mudanças muito significativas no segmento educacional. O ensino à distância, a concorrência desleal, o modelo público e privado e sua administração e várias questões do macro e micro ambiente que devem ser levadas em consideração na gestão do *campus*.

O planejamento estratégico através da gestão estratégica, que permite o envolvimento de todos no processo de planejamento deve propor melhorias em todos os processos administrativos e acadêmicos levando em consideração os aspectos culturais, legais, políticos, econômicos, sociais, tecnológicos e demográficos. Todos estes aspectos devem estar sendo acompanhados pela gestão e gerar ações de contrapartida para todos os problemas enfrentados pela universidade.

Conforme conversa com funcionário da reitoria, deve haver uma sinergia muito grande entre os chefes de departamentos para que avaliem a cada período a posição do curso em relação ao mercado, sua infra-estrutura, receitas, despesas e acompanhem todas as tendências do mercado.

Cada vez mais deve haver a visão a longo prazo, porém sempre com possibilidades de ações rápidas a quaisquer ameaças e oportunidades.

Para a reitoria, a tendência é existir espaço para todas as instituições. A UNIVILLE tende a buscar seu espaço, melhorar a gestão administrativa e acadêmica, promovendo o ensino, a pesquisa e a extensão como diferenciais e melhorando a qualidade no ensino. Ainda segundo a reitoria, o ensino público gratuito federal e estadual não consegue absorver toda a demanda de estudantes. A concorrência oferece várias opções de cursos rápidos, mais baratos, porém existirá a demanda de alunos para a UNIVILLE e para todas as universidades e instituições de ensino privado. A perda de alunos compensará pela necessidade de melhoria e otimização da estrutura e melhoria nos processos administrativos e acadêmicos possibilitando maior velocidade nas decisões.

Além da concorrência, outra saída será a melhoria das receitas através de prestação de serviços pela universidade, consultoria e receitas alternativas, que permitam o acréscimo de receita, sem a necessidade de dependência das mensalidades.

O modelo de gestão atual segue o modelo do MEC, com algumas exigências de planejamento como o PDI, Avaliação institucional e Plano Pedagógico institucional. A UNIVILLE também desenvolve seu planejamento estratégico visando as ações de melhoria na gestão a longo prazo.

Conforme entrevista com funcionário da avaliação institucional da UNIVILLE, o Plano de Desenvolvimento Institucional, o PDI, é muito bem detalhado e permite ter uma leitura geral da instituição, sua administração, infra-estrutura geral, necessidades. O planejamento estratégico é um plano visando o acompanhamento do mercado, da concorrência e gerando ações internas significativas para a sustentabilidade financeira, com várias metas a serem atingidas.

Ainda segundo a avaliação institucional, a necessidade de um planejamento estratégico existe somente devido ao mercado e a competitividade, pois sem este cenário não haveria a necessidade de planejamento estratégico e o PDI já seria o suficiente para atingir seu objetivo institucional.

Para a avaliação deve existir uma visão institucional além de simples pesquisas e tendências para abertura de cursos. A UNIVILLE deve procurar inovar e buscar cursos que possibilitem uma demanda profissional e atendam a necessidade local.

Através da análise do *campus* foi possível notar a necessidade de melhoria nos processos permitindo uma interligação das necessidades e ações gerais no *campus*. Muitos investimentos aprovados no orçamento anual da universidade devem ser analisados e interligados com as metas e objetivos do planejamento estratégico.

Ainda buscando informações entre os gestores, pode-se dizer que em geral todos estão cientes das necessidades de mudanças na gestão da Universidade, porém pelo histórico e cultura do modelo da universidade comunitária, ainda o enfoque da gestão deste tipo de universidade preza as ações com pouco risco.

Um dos aspectos evidenciados na gestão da Univille diz respeito ao modelo da instituição, que mesmo sendo considerada uma IES pública de direito privado ainda segue o modelo público, que vem a ser constituído desde a criação das universidades, com o modelo de cátedras, onde os professores tinham autonomia para as decisões.

9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante dos objetivos propostos no trabalho, constatou-se que:

- O crescimento no ensino superior, principalmente o ensino privado, interferiu diretamente na gestão das universidades comunitárias sem fins lucrativos, que buscam a demanda por estudantes e tentam manter a sua estrutura de ensino, pesquisa e extensão concorrendo com as universidades privadas que se utilizam somente do ensino. A diminuição de demanda de estudantes, o planejamento e a gestão estratégica tornam-se ferramentas necessárias para as instituições de ensino visando sua adequação à nova realidade do mercado possibilitando minimizar riscos e tornando a estrutura do *campus* eficiente, prevendo as mudanças nos ambientes interno e externo da instituição, e elaborando ações estratégicas;
- A UNIVILLE ainda passa por mudanças nos processos administrativos e acadêmicos, buscando tornar a gestão do *campus* mais eficiente, porém o modelo institucional público com autonomia de instituição privada ainda é uma barreira para a velocidade nas ações de melhorias e para a organização do seu *campus*;
- Os processos administrativos e acadêmicos interferem diretamente na construção do plano diretor, pois foi verificado que as falhas do planejamento do *campus* e a falta de um plano diretor estão diretamente ligadas à falta de processos bem definidos de ampliação, abertura de cursos, investimentos em equipamentos, laboratórios, decisões de compras, autonomia departamental entre outros;
- O ponto de partida para a proposta do plano diretor e uma gestão estratégica para a UNIVILLE deverá estar vinculado aos seus princípios de cidadania, integração, inovação e responsabilidade social citadas no seu plano de desenvolvimento institucional. Também foram identificados os grandes objetivos e estratégias da UNIVILLE, como a garantia de sustentabilidade econômica e financeira, melhoria dos processos administrativos, uso sustentável e racional da estrutura e garantia de manutenção.

Entre as principais necessidades do *campus* universitário, pode-se destacar:

- A falta de recursos para melhorias no *campus*. Na maioria das ações no *campus*, são priorizadas as necessidades de ampliação de demanda e as construções voltadas para as salas de aula e laboratórios, não prevendo a padronização e o crescimento ordenado dos espaços;

- Necessidade de melhorias na mobilidade e acessibilidade com a implementação de ações para ciclovias, transportes, espaços e equipamentos acessíveis com conexões e sinalização adequada, além de uma comunicação interna eficiente. Estas ações podem ser previstas em etapas e de uma forma global, permitindo um projeto único e eficiente;
- Necessidade de melhoria dos espaços compartilhados e integração da UNIVILLE e UDESC. Todos os equipamentos que possam ser compartilhados, como áreas de convivência, auditórios, bibliotecas, academias, serviços em geral, são essenciais para a elaboração de um plano diretor coerente. Muitos dos espaços são subutilizados e podem gerar receitas para a manutenção do *campus*;
- Necessidade de um plano diretor visando a sustentabilidade do *campus* e uma visão ambientalmente responsável, com qualidade para os funcionários, professores, alunos e a comunidade em geral;
- Necessidade de ações de melhoria dos serviços para manter o aluno na universidade, como restaurantes, academias, esportes e serviços em geral;
- Necessidade de identificação do perfil do aluno e anseios em relação ao *campus* e identificação das residências de estudantes que são essenciais para um diagnóstico e tomada de decisões numa gestão estratégica. O aluno deve ser acolhido pela universidade dentro e fora da sala de aula. Ações podem ser geradas em relação ao diagnóstico, como exemplo a dificuldade de acesso a universidade e a possibilidade de construção de novos *campus* para atender as demandas em bairros distantes;
- Melhoria na integração com a cidade, como prestação de serviços, associações, eventos, esportes entre outros;
- Melhorias nas relações entre a prefeitura da cidade e a gestão do *campus* da universidade, pois o plano diretor deve ser integrado com a cidade e deve ser trabalhadas em conjunto, com projetos de integração do bairro, ciclovias de acesso, melhorias no entorno, por exemplo;
- Melhorias de planejamento das edificações evitando criar alternativas provisórias para resolver problemas imediatistas de ampliação do *campus* e crescimento do número de alunos.

A proposta de gestão através dos subsídios levantados para um plano diretor sustentável deve basear-se:

- Na necessidade de uma otimização do *campus*, buscando cada vez mais um “olhar” para construções sustentáveis, com redução de manutenção, desperdício de materiais e economia de luz, água, geração de resíduos e lixos;
- Na necessidade de crescimento constante, porém com menores recursos financeiros e com melhoria na qualidade do ensino visando atrair maior demanda de alunos;
- Na busca de recursos para a viabilização da infra-estrutura, suprimindo a necessidade de escassez de recursos financeiros disponíveis tanto para manutenção do *campus*, como para construções de novos blocos, modernização das instalações, projetos de eficiência energética, acessibilidade, sinalização, comunicação interna, centros de convivência, tecnologia, novas construções entre outros, acarretando na falta de padronização do *campus* e ampliação desordenada. Na elaboração das ações estratégicas deve ser pensado em formas diversas de receitas e redução de despesas como otimização de processos, redução de recursos humanos, uso compartilhado de equipamentos, busca de financiamento de obras através de projetos junto ao governo, iniciativa privada entre outros. A prestação de serviços pela universidade, consultoria e receitas alternativas também são alternativas para o acréscimo de receita diminuindo a dependência das mensalidades;
- Qualidade nos processos administrativos e acadêmicos buscando a qualidade necessária através dos diagnósticos da gestão do *campus*, possibilitando identificar as necessidades de melhorias em todos os processos, como a aquisição de equipamentos, padronização de calçadas, acessos, portadores de necessidades especiais, bibliotecas, laboratórios, planejamento de novos cursos, novos projetos entre outros. A UNIVILLE ainda convive com processos burocráticos e com um pensamento de universidade pública, porém ela deve visualizar uma gestão estratégica por resultados. Também deve pensar em ferramentas que promovam a qualidade na organização e aperfeiçoem os processos;
- Qualificação profissional da instituição para que sejam aplicadas as ações de melhorias nos processos administrativos e acadêmicos e utilizar a qualificação de seus professores e funcionários para que desenvolvam habilidades na condução dos processos e acompanhamento e cobrança de resultados. Pode ser instituída a aprendizagem, os cursos técnicos, superiores, especializações, cursos voltados ao planejamento, não só para os professores, mas também para os gestores e chefes envolvidos no processo de planejamento.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUC, Associação Brasileira de Universidades Comunitárias. **Projeto de lei para educação superior comunitária**. 2010. Disponível em <www.abruc.org.br>. Acesso em 9 jun. 2010.

ACAFE. **Perfil ACAFE 30 Anos**. Florianópolis: ACAFE, 2004.

AGUIAR, Luciana de. **O promissor negócio da educação**. Os grupos migram para Santa Catarina com foco no ensino superior. Revista Mercado Brasil, n.49, jul. 2008.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **Planejamento estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE. Curitiba. V.3, n.2, p.9-16, mai./ago. 2000.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Revista de negócios**. A universidade como organização complexa. Publicação trimestral do centro de ciências sociais aplicadas da FURB. Blumenau: FURB, v.7, n.3, jul./set. 2002.

ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.

BARREYRO, Gladys Beatriz. **Mapa do ensino superior privado**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008.

BERTONHA, João Fábio. **Modelo americano ou europeu, qual o melhor caminho para a universidade brasileira?** Revista Espaço Acadêmico, ano 2, n.14, jul. 2002.

BOTELHO, Denílson. **Universidade pública ou privada?** Fazendo Mídia, Niterói, 2006. Disponível em: www.fazendomidia.com. Acesso em 3 dez. 2010.

BOLETIM Informativo. Universidade Federal de Minas Gerais. UFMG, n.1380, ano 29, p.5, 2003.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar**. Como fazer entrevistas em ciências sociais. Revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC. V.2, n.1, jan./jul. 2005. Disponível em <www.emtese.ufsc.br>. Acesso em 12 out. 2010.

BONINI, Vera Lucia. **Planejamento estratégico em universidades**. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. 1998.

BRASIL. **Lei de diretrizes e base da educação nacional**. São Paulo: Saraiva, 1996.

CAMPOS, Geórgia Cristina Roveda. **Análise do espaço físico de um campus universitário, sob a perspectiva do usuário**. Programa de pós graduação em engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

CANUTO, Vera Regina Albuquerque. **Políticos e educadores: A organização do ensino superior no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1987.

CARVALHO, Maria Cecília. **Metodologia científica**. Fundamentos e técnicas. Construindo o saber. Papirus, Ed.19, 1989.

CHAGAS, Paulo. **Educação para a cidadania**. Disponível em <http://caracol.imaginario.com/paragrafo_aberto/pc_cidadania.html>. Acesso em 21 mar. 2009.

CIRIBELLI, Marilda Correa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 letras. 2003.

COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão educacional**. Uma nova visão. Porto Alegre: Artmed. 2004.

COSTA, A.M; LOCH, Carlos; SCHENINI, P.C, SOUZA, D.A. **Contribuições do cadastro técnico para a gestão municipal: uma ferramenta de apoio ao planejamento municipal**. In. Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário. Florianópolis: UFSC: out. 2004.

CUNHA, Luis Antônio. **Educação, estado e democracia no Brasil**. São Paulo: Cortez. 1999.

DE OLIVEIRA, Roberto. GREENBER, Fernando Guajará. Do estatuto da cidade à agência municipal de cadastro. **V Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário**. Florianópolis: UFSC, 2002.

DINIZ, D.M, CASTRO, JM. **Processo de gestão estratégica em universidades privadas**. Um estudo de caso. rev Adm, UFSM, Santa Marina, v.3, n.3, p 311-325, set/dez 2010.

ESTATUTOS e Regimento Geral. Universidade da Região de Joinville. Fundação Educacional da Região de Joinville. Joinville: 1998.

FAVERO, Maria de Lourdes Albuquerque. **Da cátedra universitária ao departamento**. Subsídios para discussão. Faculdade de educação UFRJ. Disponível em <<http://www.unirio.br/estatuto>>. Acesso em: 17 Jan. 2011.

FEDERAÇÃO das Indústrias de Santa Catarina. **Unidade política econômica e industrial**. Santa Catarina em dados 2007. Florianópolis: v.17, p.1-156. 2007.

2º FINANCIES 2008. **Fórum de Executivos Financeiros para Instituições de Ensino Privado do Brasil**, 2008.

FREITAS, Kátia Siqueira. **Um panorama geral sobre a história do ensino a distância**. 2006. Disponível em < <http://www.proged.ufba.br/ead/EAD%2057-68.pdf>>. Acesso em 15 set. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIA IMOBILIÁRIO DE SANTA CATARINA. **Construções sustentáveis conquistam diferencial de mercado**. Buriti Jornalistas associados. Ed. Ipê Amarelo. 2011.

GUIA DO CONSELHO EUROPEU DE URBANISTAS. **Desenvolvimento sustentável ao nível local**. Centro de Sistemas Urbanos Regionais e Instituto superior técnico. Abr. 2002.

HAWERROTH, Jolmar Luis. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis: Ed. Insular, 1999.

INSTITUTO POLIS-POLIS. **Estatuto da cidade**: guia para implementação pelos municípios e cidadãos. Brasília: P.272. 2001.

IPPUJ – **Instituto de pesquisa e planejamento urbano de Joinville**. Disponível em <<http://www.ippuj.sc.gov.br/>> . acesso em 02 dez 2010.

JANOTTI, Aldo. **Origens das universidades**. 2ª Edição. São Paulo: USP. 1992.

LAMPERT, Ermani. **Avaliação e políticas públicas em educação**. Fundação Cesgranrio. La Política Neoliberal y La Educación Superior em América Latina y Caribe. V.11, n.41, p. 407-538. Dez. 2003.

LEITE, Denise. **Universidade no Brasil**. A idéia e a prática. Revista Brasileira. Est. pedag., Brasília: v.73, n.174, p.242-254, mai./ago. 1992.

MACEDO, Artur Roquete. **Educação superior no século XXI e reforma universitária brasileira**. Avaliação de políticas públicas educacionais. Rio de Janeiro: v.13. Jun. 2005. Disponível em <www.cielo.br>. Acesso em 11 mar. 2009.

MANCE, Euclides André. **Universidade em questão**. Disponível em <www.antroposmoderno.com>. Acesso em 03 ago. 2007.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Gestão estratégica de universidades**: uma proposta. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo, Rep. Dominicana, 2000.

MARTINS, Carlos Benedito. **São Paulo em perspectiva**. O ensino superior brasileiro nos anos 90. São Paulo: V.14, ano 1. Jan./Mar. 2000.

MATTOS, L.P. Da gestão democrática da cidade. In: Mattos, L.P (org). **Estatuto da cidade Comentado**. Belo Horizonte: Mandamentos 2002. p.480.

MENDES, Marina Ceccato. **Desenvolvimento sustentável**. 1996. Disponível em: <http://educar.sc.usp.br/biologia/textos/m_a_txt2.html>. Acesso em: 20 nov. 2009.

MEC, **Ministério da Educação e Cultura**. Disponível em <http://www.mec.gov.br/> . acesso em 10 fev 2011.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Plano diretor participativo**: Guia para a elaboração pelos municípios e cidadãos. 2 ed. Brasília: Ministério das Cidades, CONFEA, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2008 e 2009 (DADOS PRELIMINARES)**. Brasília DF. 2009.

MUNIZ, MILTON DIVINO. **Educação Superior em Santa Catarina**: Consolidação e expansão. Florianópolis. 2006.

PEREIRA, Maria de Fátima Rodrigues. **O sistema ACADE e o ensino superior no estado de Santa Catarina**. Gênese e fundamentos. Grupo de estudos e pesquisas “Historia, Sociedade e Educação no Brasil. Faculdade de Educação Unicamp. Disponível em <www.histedbr.fae.unicamp.br>. Acesso em: 21 fev. 2009.

PINTO, Gelson de Almeida; BUFFA, Ester. **Arquitetura e educação: campus universitário brasileiros**. São Carlos: Edufcar, Universidade de São Carlos, v.1.000, 2009.

PLANO de Desenvolvimento Institucional da UFSC. Disponível em <<http://pdi.paginas.ufsc.br/>> Acesso em: 05 fev. 2011.

PLANO de Desenvolvimento Institucional da UNIVILLE. Joinville: Nov. 2008.

PLANO Diretor Físico do Campus Universitário DARCY RIBEIRO. Brasília. Out. 1998.

PORTAL do MEC. Ministério da Educação. Disponível em <<http://www.mec.gov.br/>>. Acesso em: 04 jan. 2011.

PROJETO de Lei das Instituições Comunitárias. **Contribuição das entidades representativas das universidades comunitárias para a construção do marco legal das IES comunitárias.** ABRUC/COMUNG/ACAFE/ANEC/ABIEE. Mar. 2010.

PROJETO Pedagógico Institucional UNIVILLE. Joinville: 2008.

QUADROS, Identidade, desafios, futuro, das universidades católicas. Coleção Universidade. Ed. PUC PR. 1993.

RELATORIOS de atividades 2006. Universidade da Região de Joinville. Joinville. 2007.

RELATORIOS de atividades 2007. Universidade da Região de Joinville. Joinville. 2008.

RELATORIOS de atividades 2008. Universidade da Região de Joinville. Joinville. 2009.

RELATORIOS de atividades 2009. Universidade da Região de Joinville. Joinville. 2010.

RICHARDSON, R.J.et alii. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RICKEN, Ignácio. **Planejamento do ensino superior.** Sua aplicação ao sistema das IES fundacionais de Santa Catarina. Florianópolis, 1981. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Curso de pós graduação em Administração/CSE, Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, Florianópolis.

SANTOS, Cristina Camilo dos. **O processo de urbanização da Bacia do Itacorubi:** a influência da UFSC. Florianópolis, 2003. 92p. Dissertação de mestrado em Engenharia Civil – Curso de pós-Graduação em Engenharia Civil. UFSC.

SCHUCH, Vitor Francisco. **Estrutura organizacional da universidade.** Revista brasileira de administração da educação: Associação nacional de profissionais de administração da educação AMPAE. 1995. Brasília: Jul./Dez. 1995.

SGUISSARDI, Valdemar. UNIMEP – **A universidade neoprofissional, heterogênea e competitiva**. Política de educação superior. N.11, Disponível em <www.anped.org.br/reunioes/26/trabalhos/valdemarsguissardi.rtf>. Acesso em: 21 mai. 2010.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev.atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. 2001. p. 121.

SOUSA FILHO, A. O ideal de universidade e sua missão. In: Jaqueline Moll; Palmira Sevegnani. (Org.). **Universidade e mundo do trabalho**. Brasília: INEP, 2006.

SOUZA, M.L. **Mudar a cidade**: Uma introdução crítica ao planejamento e a gestão urbanos. Rio de Janeiro: Bertrand. 2002.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. **Estrutura e funcionamento do ensino superior brasileiro**. São Paulo: Pioneira, 1991. p. 206.

TAKAKURA, Regina Izumi. **Diagnóstico do Campus Universitário da Trindade Visando a Implementação de um Sistema de Informações Espaciais**. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFSC.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo. Atlas 2000.

UDESC – **Universidade do estado de Santa Catarina**. Disponível em <<http://www.joinville.udesc.br/portal/instituicao/>>. Acesso em: 01 fev. 2010.

ULTRAMARI, Clovis. REZENDE, Denis Alcides, **Plano diretor e planejamento estratégico municipal**: Introdução teórico-conceitual. RAP, Rio de Janeiro: mar./abr. 2007.

UNESCO. **Documento para política de mudança e desenvolvimento no ensino superior**. Tradução: Laura A. Ferrantini Fusaro. Educ. Bras. Brasília: 1º. sem. 1995: p.153-221.

UNIVERSO UNIVILLE. **A universidade em revista**. publicação bimestral da Universidade da Região de Joinville – Univille. Edição IV, ano II. Mai./jun. 2005.

VAHL, Teodoro Rogério, **A privatização do ensino superior no Brasil**. Causas e conseqüências. Florianópolis: UFSC. Editora Lunardelli. 1980.

WWF BRASIL. Disponível em www.wwf.org.br. Acesso em: 14 nov. 2009.